ملاحظة:

* ترتيب الصفحات يكون حسب الكتاب المطبوع في دار العلوم بيروت لبنان عام ١٤١٠ هـ.

* العناوين المضافة جعلت بين (())

# الفقه

# الجزء الثالث بعد المائة



# الفقه

# موسوعة استدلالية في الفقه الإسلامي

آية الله العظمى

السيد مُحَّمد الحسيني الشيرازي

دام ظله

## كتاب الإدارة

## الجزء الأول

دار العلوم

**الطبعة الأولى**

**١٤١٠ هـ. ١٩٨٩م**

**دار العلوم: طباعة. نشر. توزيع.**

**العنوان: حارة حريك، بئر العبد، مقابل البنك اللبناني الفرنسي**

# كتاب الإدارة

## الجزء الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا مُحَمَّد وعلى آله الطيبين الطاهرين، واللعنة الدائمة على أعدائهم إلى قيام يوم الدين.

# المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على محمد وآله الطيبين الطاهرين.

نذكر في هذا الكتاب: (الفقه: الإدارة) بعض الكليات المستفادة من الأدلة الأربعة، وبعض الصغريات الخارجية لتلك الكبريات، والله المسؤول أن يقرنه برضاه، ويجعله مقدمة لتطبيق الإدارة الصحيحة المنطبقة على الشريعة المقدسة، وهو المستعان.

قم المقدسة

١٦ / رمضان / ١٤٠٨ هـ

محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي

## ((الإدارة لغة واصطلاحاً))

مسألة: الإدارة أجوف واوي، من دار يدور دوراً ودوراناً، بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان، و(أدار) باب أفعال، منه كان المدير يدير الأمر فيرجعه دورات ودورات إلى حيث ما بدأ، ولا يلزم أن يكون الأمر على نحو دائري بما يخط بالبركان، وإن كان هو أيضاً منه.

والدار تسمى داراً لإدارة الحائط عليها، وهو غير البيت الذي هو عبارة عن محل البيتوتة، وإن كان كل واحد منهما يطلق على الآخر.

ومن الواضح أن (المداراة) ليست هذه المادة، بل هي من دري ناقص يائي، وإن كانت المداراة من صغريات الإدارة في المجمع بينهما، إذ بينهما عموم من وجه، لتفارقهما في الإدارة بلا مداراة، وفي المداراة بدون الإدارة، وما في الأحاديث عن النبي (صلى الله عليه وآله) من الأمر بمدارة الناس، يراد بما الأعم من الإدارة وغيرها.

وفرق بين (المدير) بالياء، و(المدبر) بالباء، فالأول من يدير، والثاني من يري دبر الأمور، أي خلفها، وكأنه لذا لم يطلق على الله سبحانه، بينما أطلق عليه المدبر ـ بالباء ـ فالله لا يدير بل يكوّن، بينما الإنسان يدير لا أنه يكوّن، ويمكن أن يكون عدم الإطلاق لأمر آخر لسنا بصدد تفصيله الآن.

### ((الإدارة الناجحة ومقوماتها))

ثم إن الإدارة الناجحة بحاجة إلى: نفسية قابلة، فإن قابليات الناس تختلف في جميع الأبعاد ومن كل الحيثيات، وهي وإن كانت قابلة لشيء من الترقي إلاّ أن الفرق بينها كالفرق بين الأرض الخصبة والنشاشة

وإلى علم بالإدارة، فالعلم كالنبات الذي يزرع في الأرض، وإلا فمجرد قابلية الأرض بدون الإنبات لا تأتي بالثمر.

وإلى الممارسة،

فإنها هي التي تجعل العلم في محك التجربة، وهذا العلم كفيل بالأمر الثاني، أما الأول فهو خارج عن طوق الإنسان، والثالث مرتبط بالعمل.

**((معنى الإدارة))**

ثم إن الإدارة عملية بين طرفين، المدير من جانب والعمال بالمعنى الأعم من جانب آخر، لتنفيذ غرض معين، وهذا يشمل الإدارة الحسنة أو السيئة.

فالإدارة الحسنة هي التي تكون وفق المتطلبات الاجتماعية السليمة، بينما الإدارة السيئة ليست كذلك، من غير فرق في ذلك بين الإدارة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو العسكرية أو الثقافية أو غيرها.

ومن المعلوم أن ما ذكرناه ليس إلاّ شرح الاسم، وليس بحد ولا رسم، وإنما القصد الإلماع إلى ما في الذهن من معنى الإدارة.

ولا فرق في ذلك بين أن يكون المدير واحداً أو أكثر على طريقة الاستشارة، كما لا فرق بين أن يكون المدير هو المالك في مثل المصنع أو غيره.

**((الإدارة النشطة والناجحة))**

ولا يمكن لأي شيء يحتاج إلى الإدارة أن يكون ناجحاً ويسير إلى الأمام بسلامة واتساع، إلاّ إذا كانت له إدارة نشطة فعالة، فإن البقاء والنجاح والاطراد تتوقف على قدرة الإدارة ومهارة المدير، فكفاية الحكومة وحسن المستوى الاجتماعي وتقدم الاقتصاد وما أشبه، كلها تقع على الإدارة، فإذا كانت حسنة سارت الحكومة بسلام، وأنتج الاقتصاد أفضل المنتجات والخدمات، وساد الاجتماع أفضل العلاقات

الاجتماعية، وإذا كانت متوسطة أو سيئة كانت النتيجة تابعة لها، فإن فاقد الشيء لا يعطيه.

والإدارة الناجحة ليست عملاً سهلاً، بل هي على جانب كبير من الصعوبة، إذ الأمر بحاجة إلى حسن الابتداء، ثم الاستمرار الحسن، وكلاهما بحاجة إلى عشرات من المقومات، فالدخول في الميدان بدون دراسة كافية، أو بدون ملاحظة جوانب الأعمال، أو بدون ملاحظة قوة المنافسة، أو التوسيع المخل مما هو خارج عن القدرة، أو إنماء المنشأ بسرعة غير لائقة، أو عدم أخذ الاحتياطات اللازمة للتغيرات المفاجئة أو غير ذلك، كلها من سوء الإدارة، ومن المستحيل أن تعطي الإدارة السيئة النتائج الحسنة، والعكس صحيح أيضاً.

**((ما ينبغي وما يمكن))**

واللازم على الإدارة الحسنة أن يفرق بين ما ينبغي وبين ما يمكن، فالغالب أن الأول متعذر، لأنه مثالي، بينما الثاني ممكن، فإذا رام المدير الأول سقط بدون الوصول إلى النتائج، بينما الثاني هو الذي يقتفيه المدير الناجح.

**((الإدارة علم وفن))**

والإدارة علم وفن، فأيهما بدون الآخر يكون ناقصاً، فالعلم عبارة عن مجموعة قوانين ونظريات ومبادئ يلزم على المدير استيعابها سلفاً حتى يطبق كل شيء في موضعه، مثلاً يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات وتسجيل كل وارد وصادر، وضبط الوقت، ومعرفة الحدّ بين المبدأ والهدف، إلى غير ذلك.

ثم يأتي دور الفن وهو ما يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية واستنباط طرق حلّ المشاكل وما إلى ذلك.

ومنه يعلم أن جعل الإدارة علماً مجرداً، أو فناً مجرداً، لا يمكن أن يأتي له بدليل، فهو كما إذا جعلت الإدارة قوة الشخصية ذات البعد الإداري في النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حاجة إلى العلم ولا إلى الفن.

وعلي أي، فكما أن الطبيب الناجح بحاجة إلى العلم ليعرف المرض وعلائمة والأدوية، وإلى الفن بأن يكون طويل التطبيق للعلم حتى يكون ممارساً مجرباً، كذلك الإدارة.

إن الحياة تعتمد على التجارب مثل اعتمادها على العلم، فكون الإنسان شجاعاً يعرف فنون الحرب، لا يجعله محارباً ناجحاً، إلاّ إذا خاض حروباً وخرج منها بسلام، وعرف مواضع الخطأ والصواب حتى يتجنب الأولى في المواضع المشابهة وينجح إلى الثانية فيها.

وهذا ينطبق على الفقيه والسياسي والخطيب وغيرهم، ولذا ورد في الحديث قوله (عليه السلام): «اصمدا في دينكما على كل مسن في حبنا، وكل كثير القدم في أمرنا»[1].

وقال الشاعر في بني العباس: (فما لكم قَدَمَ فيها ولا قِدَمُ...).

فإذا تطابقت النفسية الإدارية مع العلم والفن حصلت الإدارة الناجحة.

ثم إن الإدارة ـ كما تقدم ـ ممارسة، لا مجرد نظريات وآراء وفرضيات، فإن تبلور هذه لا تكون إلاّ بالممارسة، أما من يملك هذه فقط بدون الممارسة فيصلح أن يكون مستشاراً من الدرجة الثانية، إذ المستشار من الدرجة الأولى هو الذي مارس وتصاعد في علمه بالتجارب، ومن هنا قيل: (دع الطبيب واسأل المجربا)، فإنه وإن كان

(١) وسائل الشيعة: ج٢٧ ص١٥١ ب١١ ح٣٣٤٦٠ ط آل البيت. بحار الأنوار: ج٢ ص٨٢ ب١٤.

خطأً، إذ المجرب بلا طبابة علمية لا يؤمن التطبيق الخطأ، مثلاً إنه رأى وجع رأس ولد له وأن شفاءه في العقار الفلاني، وإذا تمرض بمثل ذلك ولد آخر له أعطاه نفس العقار، بينما يمكن أن يكون الأول صداعه من الحرارة فالعقار الفلاني دواء له، بخلاف الثاني لإمكان كون صداعه من البرودة ونفس ذلك العقار يزيده داءً.

**((من مقومات الإدارة))**

وعلي أي، فالمدير الممارس بحاجة إلى صفات جسمية كالصحة والطاقة المكافئة للعمل، وصفات عقلية من العلم والقدرة على تطبيق الصغريات على الكبريات، والتمكن من البت والحكم، والتقدير المناسب، إلى غير ذلك.

كما يلزم أن يكون حازماً، كما قال الشاعر:

وأحزم الناس من لم يرتكب عملاً

حتى يفكر ما تجني عواقبه

وأن يستعد لتحمل المسؤولية، وأن يكون له الولاء للعمل، فإن غير ذي الولاء لا يمكن أن يأتي بكامل الإنتاج.

وأن يكون له الابتكار، إذ ليست الإدارة جموداً وجفافاً وإنساناً آلياً، بل بحاجة إلى خلاقية ذهنية تولّد الابتكار في الوقت المناسب، إلى غير ذلك.

وهذه الصفات ـ باستثناء الطاقة الجسمية ـ تعتمد على الأمور الثلاثة المتقدمة، من النفس الخصبة ذات البعد الإداري، أي العلم والفن، ومن الواضح أن كلاً من هذه الثلاثة قابلة للتغيير ليضاعف الإنتاج، كالأرض الخصبة تُسمّد، والعلم يتصاعد، والفن يتقدم، ولذا فعلى المدير أن يكون دائم التطلع والملاحظة، إن في الحديث: «من ساوى يوماه فهو مغبون، ومن كان أمسه خيراً من يومه فهو ملعون، ومن لم يكن في زيادة فهو في نقيصة، ومن كان في نقيصة فالموت خير له من الحياة».

## ((صفات المدير))

مسألة: يلزم أن يتوفر في المدير صفات لها أهميتها في التمكن من إيصال سفينة الإدارة إلى المقصد بسلام، فإن الإدارة أمر ذو شعب، طرف منها المدير، وطرف منها العمال أو من إليهم، كمدير المدرسة حيث إن طرف التلاميذ والمعلّمين، وطرف منها الجوامد كالمصنع أو المدرسة أو ما أشبه ذلك.

فالمدير يلزم عليه مراعاة كل من الطرفين على حده، ومراعاة الارتباط بين هذا الطرف وذاك، مثلاً مدير العمل يراعي العمل حيث الرعاية لها شرائطها وخصوصياتها، ويراعي العمال، ويراعي الارتباط بين العمل والعمال، وإلا دخل في حديث رسول الله (صلى الله عليه وآله): «لعن الله من ضيّع من يعول»[1].

فإنه وإن كان بلحاظ لفظ (من) يشمل العنصر الإنساني فقط، إلاّ أن الملاك يوجب التعدي إلى العنصر غير الإنساني.

وفي حديث علي (عليه السلام): «إنكم مسؤولون حتى عن البقاع والبهائم»[2].

و: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»[3].

فالحديث في الشمول بالنص للإنسان وبالملاك لما يرتبط به، وحتى إذا لم نقل بالملاك شمله العمومات والإطلاقات.

وعلى أي فاللازم في المدير أن يتصف بالصفات التالية، وكلما ضعفت هذه الصفات فيه كماً أو كيفاً ضعفت الإدارة، والعكس بالعكس، وهي:

### ((قدرة التعبير والبيان))

١: أن تكون له القدرة التامة على التعبير عن نفسه تكلماً أو كتابةً، حتى يفضي إلى الطرف بما يريد، فإن الإدارة بحاجة إلى بحر من

---

(١) انظر الكافي: ج٤ ص١٢ وفيه: (ملعون ملعون من ضيع من يعول).

(٢) نهج البلاغة: الخطب ١٦٧.

(٣) غوالي اللئالي: ج١ ص١٢٩.

الإقناع، وكلما كانت الإدارة أهم كان الإقناع محتاجاً إليه أكثر، وبدون ذلك لا يتمكن المدير لا من إقناع رؤسائه، إذا كان له رؤساء، ولا من إقناع مرؤوسيه.

**((طلب الحق دائماً))**

٢: أن تكون له رغبة في البحث عن الحقائق، واستعداد للعمل بجد وإخلاص وتفان في تأدية الواجب في مختلف أبعاد الإدارة، فإن من يركب رأسه ويتصور أنه على صواب ينكشف لديه بعد زمان أن الطريق كان موصلاً إلى الفشل.

ومهما كان الإنسان يرى صواب نفسه احتاج إلى البحث، أليس كل منا جرب مراراً أنه كان مخطئاً في جهل مركب، ثم بالبحث والفحص ظهر صواب آخر غير الصواب الذي زعمه، فاللازم أن يكون دائم البحث عن المسائل والمشاكل المتنوعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**((الاهتمام بالوقت))**

٣: أن يهتم بالوقت اهتماماً بالغاً، فإنه وإن قيل: (إن الوقت من الذهب)، لكن هذا مثال تقريبي، وإلا فالوقت ثالث الأثافي في تقديم الأمم وتأخيرها، فالإنسان والعمل والوقت إن استغلت استغلالاً حسناً أتت بالنتائج المرضية، وإلا كان الحصيل الخيبة والفشل، وقد قال علي (عليه السلام): «انتهزوا الفرص فإنها تمرّ مرّ السحاب»[1].

وفي حديث آخر: «الفرصة كثيرة الفوت، قليلة العود»، إلى غير ذلك.

وقد صور أهمية الوقت هذا المثل الشائع الصيت، وإن كان فيه نوع مبالغة وعنصر إغراق: (ذهبت الدولة ببولة) ، في قصة تنقل سبب ذهاب ملك بني أمية بجهة غفلة، فترى أن المستشفيات مليئة

(١) انظر مستدرك الوسائل: ج١٢ ص١٤٢ ب٩٠ وفيه: (انتهزوا فرص الخير...).

بالمصدومين بسبب حوادث السيارات، والغالب أن لحظة زمنية قد لا تزيد عن الثانية هي التي أوجبت ذلك حيث غفلة السائق من السير المعتدل.

**((مدارة الآخرين))**

٤: أن يكون لطيفاً ودوداً محباً للآخرين مدارياً لهم، وفي الحديث عن النبي (صلى الله عليه وآله): «أمرني ربيّ بمداراة الناس كما أمرني بتبليغ الرسالة»[١].

فالرسالة كلها في كفة ومداراة الناس في كفة، نعم إن الرسالة لا تطبق بدون المداراة، فإذا لم يكن للمدير ميل لمدّ اليد إلى الآخرين، ولا يسعهم بأخلاقه، ولا يتمكن من إنشاء العلاقات وإبقائها، ولا يستعد لكسب ودّ الناس وثقتهم، لا بد وأن يعرف أنه يمشي في طريق الفشل، وحتى إذا كان رئيس الدولة أسقطه الناس بالطرق الديمقراطية، إن كان البلد ديمقراطياً (استشارايا)، وإلا فبالسلاح.

إن الناس إذا لم يرضوا عن التاجر لم يتعاملوا معه، وإذا لم يرضوا عن إمام الجماعة لم يحضروا صلاته، وإذا لم يرضوا عن مرجع التقليد غيّروا تقليدهم، وإذا لم يرضوا عن المدرّس استبدلوه بغيره، وإذا لم يرضوا عن الوزير أو السفير أو المدير سعوا لإسقاطه.

وأخيراً فإنه فرد، والناس جماعة، والجماعة تتغلب على الفرد، وفي الحديث: «يكف عنهم يداً واحدة ويكفون عنه أيادي كثيرة».

والمدير الذي فوقه رئيس أشكل، حيث إن توقعات رؤسائه يناقض توقعات مرؤوسيه، فاللازم أن تكون له مهارة وبراعة في ترضية الطرفين وتقريب وجهات نظرهم، وإلا فالسخط من جانب يوجب سقوطه وإن رضي عنه الطرف الآخر.

---

(١) مستدرك الوسائل: ج٩ ص٣٥ ب١٠٤ تتمة ح ١٠١٣٤.

**((الفكر المنظم والعقل البارع))**

٥: أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في تحليل الأشياء وتصنيفها، فإن النظم والتصنيف العقليين أهميتهما أكثر منهما في الأمور المادية، بل الأول في منزلة القائد والثاني في منزلة المقود، ولذا ورد: «تفكر ساعة خير من عبادة سبعين سنة»[١].

ثم إن كل ما نراه من آثار الجمال والظرافة في مختلف أبعاد الحياة التي عملها الإنسان، سواء في الحدائق أو الدور أو الشوارع أو المصانع أو الصنائع أو غيرها وغيرها، إنما هي من آثار جمال الفكر ونظام التحليلات الذهنية.

**((الدقة والعمق))**

٦: أن يكون له ميل طبيعي للإستفسار عن كل ما يحيط به، والتعمق في الإجابات المطروحة في الساحة، فلا يكتفي بالإجابات السريعة التي يأتي بها بادئ الرأي، وذلك لا يكون إلاّ بأن يربي نفسه على الدقة والعمق والتدبر في جوانب الأشياء، ليظهر له الأقرب فالأقرب إلى الصواب.

**((قوة التحليل والتطبيق))**

٧: ثم بعد الاستطلاع والاستفسار يأتي دور أن يكون له قدرة على الاستفادة مما يجمعه من المعلومات، بأن يتمكن من تحليلها وغربلتها واستخراج الصالح منها، وربط بعضها ببعض، وملاحظة الملائمة بين النتائج والأبعاد الأخر.

**((بعد النظر))**

٨: أن يكون بعيد النظر عند الدراسة، سواء على الأشياء أو الأفراد، قادراً على المقايسات الزمنية والعملية، وقد وصف أحد أصحاب الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) الإمام (صلوات الله عليه) بقوله: «كان والله بعيد المدى»[٢].

فإذا تمكن من ذلك لا يترك النفع الكثير المستقبلي لنفع قليل حاضر.

---

(١) انظر مستدرك الوسائل: ج١١ ص١٨٣ ب٥ ح١٢٦٨٩، وفيه (خير من عبادة سنة).

(٢) بحار الأنوار: ج٣٣ ص٢٥٠ قاله ضرار.

قال سبحانه في وصف هكذا أناس: ﴿إن هؤلاء يحبون العاجلة ويذرون وراءهم يوماً ثقيلاً﴾[1].

**((العدل والإنصاف))**

٩: أن يكون حكمه على نفسه وعلى الآخرين حكماً متصفاً بالعدل والإنصاف.

قال تعالى: ﴿ولا يجبرمنّكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾[2]، فيتصف في أحكامه بالأمانة والنضج والموضوعية والتعقل، وأن يكون بعيداً عن التحيّز والعنف والعاطفية والأحكام العشوائية.

**((الإيمان بالله))**

١٠: وأخيراً أن يكون مؤمناً بالله واليوم الآخر، وإنما ذكرناه أخيراً مع أنه الأوّل، لأن الكلام في شروط الإدارة بصفة عامة، ومن الواضح أن كثيراً من المديرين يحسنون الإدارة بدون الإيمان، وإنما جعلناه شرط الإدارة، لأنا حسب ما نعتقد نرى أن الضمير لا يكمل بدون الإيمان مهما كان ضمير الإنسان نظيفاً نقيّاً محايداً، فهو في نظرنا الشرط الأساسي في الأمر، بينما ليس بنظرهم شرطاً.

إن معرفة الإنسان أن الله رقيب دائم عليه بحيث: ﴿فمن يعمل مثقال ذرّة خيراً يره * ومن يعمل مثقال ذرّة شراً يره﴾[3]، وأنه يقول في يوم ما: ﴿ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلاّ أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضراً ولا يظلم ربك أحداً﴾[4]، توجب أن يعمل أحسن العمل ويتقن أفضل الإتقان، وذلك ما يحتاجه المدير في كل الأحوال.

وتنتهي هذه المسألة بكلمة للإمام السجاد (عليه الصلاة والسلام) وهي وإن كانت عامة شاملة للمقام وغير المقام، إلاّ أنها منطبقة

---

(١) سورة الإنسان: ٢٧.

(٢) سورة المائدة: ٨.

(٣) سورة الزلزلة: ٧ ـ ٨..

(٤) سورة الكهف: ٤٩.

على المقام من باب أنه من صغريات تلك الكلية.

قال (عليه السلام): «وأما حق الخليط إن لا تغرّه، ولا تغشّه، ولا تُكذّبه، ولا تغفله، ولا تخدعه، ولا تعمل في انتقاضه عمل العدو الذي لا يبقي على صاحبه، وإن اطمأن إليك استقصيت له على نفسك، وعلمت أن غبن المسترسل رباً، ولا قوة إلاّ بالله»[١].

والجملة الأخيرة من الكلمة المباركة مأخوذة من كلام رسول الله (صلى الله عليه وآله) في كلمة تروى عنه حيث قال: «غبن المسترسل سحت»[٢].

فمن استرسل إلى الإنسان واعتمد عليه فغبنه الإنسان مما أخذ من ماله بسبب هذا الاسترسال كان ذلك المال من أشد أنواع الحرام الذي يسمى في اللغة الإسلامية بالسحت، فإنه وإن كان الغبن مطلقاً حراماً إلاّ أن غبن المسترسل أسوأ، لأنه وثق من الإنسان فبدل ثقته بالعدوان.

---

(١) مستدرك الوسائل: ج١١ ص١٦٤ ب٣.

(٢) الكافي: ج٥ ص١٥٣.

## ((الإدارة المرنة))

(مسألة) الإدارة يجب أن تكون مرنة، فإن الإنسان لم يخلق من الحجر والشجر حتى يتمكن الشخص من المعاشرة مع البشر بالعنف والشدة، بل الإنسان خلق من عصب ولحم ودم، وعقل وعواطف، ومثل ذلك يحتاج إلى المرونة الكاملة حتى يتمكن المدير من الإدارة الصحيحة.

فإن الإنسان يتمكن أن يأخذ منشاره ويدخل البستان ويقطع ما شاء من الزوائد من الأغصان أو الأشجار ونحوها، كما أنه يتمكن أن يأخذ فأسه ويدخل في بناء ويحطم ما يشاء، لكن هل يتمكن الإنسان أن يفعل مثل ذلك بالنسبة إلى إنسان مثله، هذا ما لا يمكن إطلاقاً.

ولذا فالواجب على الإدارة أن تكون مرنة، والمدير الناجح هو المدير الذي يكون مرناً، وعليه فاللازم على المدير الناجح أن يلاحظ هذه البنود الآتية:

### ((التعاون))

الأول: التعاون، فإن التعاون بين المدير ومرؤوسيه، كالتعاون بين المدير وعامليه، وبين العمال من أي قسم من أقسام الإدارة كانوا، يسبب القوة والتقدم، مأخوذاً من مبدأ (الاتحاد قوة)، وهذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعي وأهمية الاتصال في الأصول.

قال سبحانه: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾[١].

### ((المساواة))

الثاني: المساواة، فإن اللازم على المدير أن يجعل المساواة الكاملة نصب عينيه بالنسبة إلى العمال المتساوين، لا أن يرجح بعضهم على بعض في أية من الامتيازات، فإن الترجيح يوجب التفكك وابتعاد القلوب مما يسبب ضعف الإنتاج، فاللازم على المدير الناجح الحصول على

---

(١) سورة المائدة: ٢.

ولاء مرؤوسيه من هذه الناحية حتى يتفانوا في العمل، وذلك مزيداً من العطف والعدل والإحسان عند التعامل معهم.

وليس معنى المساواة جعل غير المتساويين متساويين، بل معناه جعل المتساويين متساويين، وإلا فجعل غير المتساويين متساويين ظلم وإجحاف بحق المتفوق.

**((العمال واستقرارهم))**

الثالث: استقرار العمالة، بمعنى أن لا يكون المدير يخرج هذا تارة ويدخل ذاك أخرى حتى يسقط الاستقرار، فإن غير المستقر من العمال لا يخدم العمل بمثل المستقر.

من غير فرق بين أن يكون ذلك في المعمل، أو المصنع، أو المدرسة، أو الوزارة، أو غيرها، فإن عدم الاستقرار راجع إلى سوء الإدارة والضيق في المدير.

**((المبادرات وفسح المجال))**

الرابع: المبادرات، بأن يفسح المدير أمام المرؤوسين المجال ليتمكنوا من تطبيق أفكارهم ومبادئهم وابتكاراتهم، فإن كثيراً من المرؤوسين عندهم ابتكارات ونفسيات صالحة للارتفاع، فإذا رأوا أمامهم المجال مفتوحاً تمكنوا من التقدم والتفوق، بعكس ما إذا لم يفسح المدير المجال أمامهم، حيث إنهم يبقون في درجة متأخرة وتموت كفاءاتهم وابتكاراتهم.

بالإضافة إلى أن صاحب النفسية الرفيعة والابتكار إذا لم يجد المجال أمامه مفتوحاً لم يهتم بالعمل.

ولعل من أسرار جمود كثير من الأحزاب الإسلامية وغير الإسلامية في العالم الثالث بصورة عامة عدم رعاية هذا المبدأ، حيث إن الأفراد المنظمين يشعرون بالغبن بالتشكيل الهرمي الذي يجعل من الرئيس رئيساً دائماً، فالأفراد يزهدون في العمل لأنهم لا يرون أمامهم المجال مفتوحاً، وكثير منهم يرى نفسه أفضل من الوسط، أو أفضل من القمة بينما يجب أن يطيع.

أما غير المنظمين من

الأفراد الخارجين فإنهم لا يلتحقون بالتنظيم، لأنهم يزهدون في هذا الشيء الذي يرونه جامداً، ويقتل إبداعات وابتكارات أفراده، فيبقى الحزب جامداً من الداخل والخارج.

والحزب الذي يكون جامداً، داخلاً وخارجاً، لا يصعد إلى المدارج المتوخاة، بينما نرى العكس من ذلك في الأحزاب فيما يسمى بالعالم الحر، حيث إن الفرد يصعد حسب كفاءاته وإن التحق بالحزب بعد مدة من الزمن، فكل منظم يجد المجال أمامه مفتوحاً للترقي، فيعمل غاية ما في وسعه ويخدم الحزب والاجتماع وتظهر كفاءاته، وكأنه مطارد في العمل، كما أن الأفراد غير المنظمين يرون المجال أمامهم مفتوحاً إذا انضموا إلى الحزب، فينضمون بهدف الترقي والتقدم.

**((تقسيم الأعمال حسب الكفاءات))**

الخامس: تقسيم العمل، بأن يكون المدير قادراً على جعل الإنسان المناسب في المكان المناسب، وهذا هو المعبر عنه بالتخصيص أو التخصص، من غير فرق بين أن تكون الإدارة خاصة أو عامة، فنية أو خدماتية[1]، أو في القطاع الحكومي.

فاللازم على المدير أن يجعل كل فرد في المكان المناسب له، فالفرد غير المناسب إن كان أرفع انهدمت كفاءاته واندثرت، وذلك خسارة في الإدارة وفي الحياة بصورة عامة، وإن كان أخفض لم يتمكن من العمل حسب مقامه، لأنه ليس كفؤاً له، وبذلك يضيع العمل، فعدم التقسيم بين ضياع العمل أو ضياع الفرد، وبالأخرة كلاهما ضياع الفرد وضياع العمل معاً.

**((بين السلطة والمسؤولية))**

السادس: السلطة والمسؤولية، فعلى المدير أن يعرف أن السلطة

---

(١) هذا خلاف قاعدة النسبة الأدبية، لكن مثل ذلك متعارف في الأدب الخاص.

بقدر المسؤولية، والمسؤولية بقدر السلطة، وهذا ما يعبر عنه بالحق والواجب، فإن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ارتباطاً عضوياً، والمسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها، كما أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية والخدمات السابقة والتجارب وما أشبه ذلك، فالمسلط غير المسؤول، كما أن المسؤول غير المسلط لا يتمكن أن يسير بالإدارة إلى شاطئ السلام.

**((مراعاة النظام والاتفاقات))**

السابع: مراعاة النظام، ومعنى ذلك احترام الاتفاقيات والنظم والأوامر، وعدم الإخلال بشيء من القواعد الموضوعة للإدارة.

وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية، فإنه إذا اختل النظام انهدم كل شيء وعادت الإدارة من السيء إلى الأسوأ، إلى حد الإضمحلال.

وفي كلام علي (عليه الصلاة والسلام): «نظم أمركم»[1].

كما في الآية الكريمة: ﴿من كل شيء موزون﴾[2].

ومن الوضح أن الوزن يلازم النظام في الأمور المعنوية، كما أن في الأمور المادية الوزن يلازم التقدير الصحيح.

**((الترتيب وأقسامه))**

الثامن: الترتيب، وهذا تابع تلقائياً للنظام.

والترتيب ينقسم إلى الترتيب المادي والترتيب الاجتماعي، بمعنى أن يكون هناك مكان معني لكل شيء ولكل شخص، ويكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به، فإن البعثرة في الأفراد كالبعثرة في الأشياء توجب تحطم الإدارة، كان قريباً أو بعيداً.

**((تسلسل السلطات))**

التاسع: تدرب السلطة، بأن تكون سلسلة الرؤساء من أعلى

(١) نهج البلاغة: الكتب ٤٧.

(٢) سورة الحجر: ١٩.

الترب إلى أدناها تسلسلاً صحيحاً، لا أن الرؤساء جاؤوا إلى السلطة بسبب المحسوبية أو المنسوبية، كما نرى ذلك بالنسبة إلى الحكومات الثورية التي لا يلاحظ فيها إلاّ معايير الثورة، وبذلك تتحطم الإدارة تحطماً فظيعاً، ولذا نرى أن الثورات تبدأ بترحاب عظيم من المجتمع، ثم لا تزال في الضعف إلى حد الاضمحلال والسقوط، فترى أن الثوري يأتي إلى الإدارة بمن هو صديقه أو شريك سلاحه أو قريبه أو خليله في التنظيم أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أن مثل ذلك لا يتمكن من الإدارة فتتحطم الإدارة، وبذلك يرتفع ضجيج الناس ويعملون لسقوط الثوار.

**((وحدة التوجيه))**

العاشر: وحدة التوجيه، بأن يكون كل مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف، لها خطة واحدة ورئيس واحد، وهذا المبدأ يتعلق بالمنشئة، وسواء كانت منشئة خدماتية أو معنوية أو حكومية أو غيرها، وليس الأمر مربوطاً بالعاملين.

**((وحدة السلطة الآمرة))**

الحادي عشر: وحدة السلطة الآمرة، وهذا مربوط بالعاملين، وهو غير العاشر، ومعنى هذا أنه يجب أن يكون الموظف يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط، فإن تعدد الآمر والمشرف يوجب تبعثر الجهود وتحير العاملين.

مثلاً المدرسة يجب أن يكون نظامها حسب سلطة واحدة، لا أن جماعة في مقام السلطة يقرون كتاباً لهذا الصف، وجماعة أخرى يقرون كتاب آخر، هذا بالنسبة إلى وحدة التوجيه، أما بالنسبة إلى وحدة السلطة الآمرة فهو عبارة عن مدير عام واحد يوزع المعلمين على الصفوف ويراقب حركاتهم، ولا يراد بذلك في كلا الأمرين الوحدة الحقيقية، بل الأعم عن الوحدة الاعتبارية أيضاً،

كأن يكون هناك أفراد متعددون في مقام السلطة والتوجيه والأمر لكنهم يوجهون ويأمرون بأكثرية الآراء.

**((المصلحة العامة أولاً))**

الثاني عشر: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، فإن كان هناك مدبرين سواء كانوا رؤساء الحكومات أو في المعامل أو في المدارس أو في القطاع الشخصي، يقدمون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، فهذا تبعثر في الجهود وعدم وصول إلى النتائج، فإذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، أو التلاؤم بينهما بحيث لا يضر بالمصلحة العامة.

**((المركزية أو اللامركزية))**

الثالث عشر: ملاحظة المركزية أو اللامركزية في السلطة، فإن هناك قد تكون المركزية كما في الحكومات الوحدوية، وقد تكون اللامركزية كما في الحكومات المحلية مع الحكومات اللامركزية، ولكل منهما موضع لا يرتبط بالآخر، ومن ملاحظة الحكومات الوحدوية والحكومات الفدرالية تظهر هذه الحقيقة.

**((المكافأة المادية والمعنوية))**

الرابع عشر: مكافأة الأفراد وتعويضهم لا مادياً فحسب بل المعنوي أيضاً، ويجب أن تكون المكافأة للعاملين وطرق دفع أجورهم وإرضاء نفسياتهم عادلة، وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل فرد من أفراد العاملين، وصاحب العمل والمدير يكون هو المسؤول الأول عن مثل ذلك.

**((عدم الروتين))**

الخامس عشر: على المدير أن يكون قادراً على التخفيف من ثقل الروتين واليأس الذي يكون كابوساً على قلوب العاملين، فإن الإنسان

خلق متطوراً وتقدمياً، فإذا لم يلاحظ فيه هذه الناحية يكون قطعة من الجمود، وهل الجامد يتمكن من تقديم الحياة إلى الأمام، وذلك يسبب فشل الإدارة وضعف الإنتاج، وكثيراً ما ينتهي الأمر بالإدارة إلى السقوط.

ثم إن من الواضح أن ما ذكرناه في هذه المسألة ليس جميع مبادئ الإدارة الناجحة، وإنما ذكرنا شطراً من تلك المبادئ، وعلى من يريد الاستقصاء فعليه بالملاحظة ومراجعة المفصلات.

## ((مناهج الإدارة ومدارسها))

(مسألة) قد تشعبت المناهج الرئيسية للإدارة إلى عديد من المدارس، ولكل منها اتجاهها، وأهمها سبع مدارس، لكن الظاهر أنها تلتقي في جامع واحد هو القوانين العامة للإدارة الصحيحة.

إذ كل ظاهرة في الحياة قد قرر الله لها قوانين عامة، إذا سارت وفق تلك القوانين كانت الظاهرة بسلام، وإذا حادت عن تلك القوانين آلت إلى الخبال والفساد، ونحن نذكر جملة من هذه المدارس لنرى كيف أنها تصب كلها في مصب واحد.

### ((المدرسة العلمية))

الأولى: المدرسة العلمية للإدارة، وهذه المدرسة تبني تحققها على تجزئة الإدارة عن طريق تحرير وظائف المدير، وعلى الخبرة الطويلة مع الإدارة ومرافقها المتنوعة، مما يستخلص منها حقائق ومبادئ تساعد على فهم وتحسين عمليه الإدارة، والمدخل الأساسي لهذه المدرسة هو النظر أولاً إلى وظائف المديرين من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة وما إلى ذلك، ثم استخلاص بعض الحقائق الجوهرية من المبادئ والقوانين العامة من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة والتطبيق.

### ((المدرسة التجريبية))

الثانية: المدرسة التجريبية، وهذه المدرسة تهتم بدارسة تجارب المديرين الناجحين والمديرين الفاشلين التي تحدث في الإدارات الناجحة والإدارات الفاشلة، فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب لغرض الوصول إلى عموميات، لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين.

ويقوم هذا على أساس افتراض أنه بدارسة تجارب المديرين الناجحين، وبدراسة الأخطاء التي تحدث عند الإدارة، وبمحاولة حل

مشكلات معينة، يمكن للدارسين والممارسين التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية فعالياً في المواقف المتشابهة أو المتقاربة.

**((المدرسة السلوكية))**

الثالثة: مدرسة السلوك الإنساني، وتقوم هذه المدرسة لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها أنه حيث إن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية.

وهذا ما يطلق عليه مدخل العلاقات الإنسانية، أو مدخل القيادة أو العلوم السلوكية أو ما أشبه، وهذه المدرسة تتركز على الجانب الإنساني للإدارة، بمعنى أن الناس حيث يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض، وكلما كان هذا الفهم أحسن تكون النتائج أفضل.

ومن الواضح أن المدرسة الثانية اقتنعت بجزء من المدرسة الأولى، وهذا الجزء غير كاف في مهمة الإدارة، كما أن المدرسة الثالثة لا تفي بمهمة الإدارة وفاءً كافياً، إذ بين العلاقات الإنسانية والإدارة عموم من وجه على اصطلاح المنطقيين، فجانب من العلاقات الإنسانية لا ترتبط بالإدارة، كما أن بعض مهمات الإدارة لا ترتبط بالعلاقات الإنسانية.

إنه لا ينكر أن الإدارة تنطوي على السلوك الإنساني، كما أنه لا ينكر أن دراسة الأعمال الإنسانية المتداخلة، سواء كانت في بيئة الإدارة أو خارجها تعتبر هامة ومفيدة، لكن القول بأن ميدان السلوك الإنساني هو نفسه يعادل ميدان الإدارة غير تام، فإنه ليس بينهما التساوي الكلي، بل ولا العموم المطلق، وإنما بينهما عموم من وجه كما ذكرناه، فهما كالإنسان والأبيض حيث بعض الإنسان أبيض وبعض الإنسان ليس

بأبيض، وبعض الأبيض ليس بإنسان، فهل يمكن أن يقتنع بأحدهما عن الآخر في التعريف به.

**((المدرسة الاجتماعية))**

الرابعة: مدرسة النظام الاجتماعي، وينظر هذا إلى الإدارة كنظام اجتماعي، وكنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة بين أفراد المجتمع.

وهذه المدرسة أساس علم النفس الاجتماعي، وتتعامل مع تحديد الجماعات الاجتماعية المختلفة، وعلاقاتها الثقافية، بالإضافة إلى العمل على تكامل هذه الجماعات في نظام اجتماعي كامل.

وكثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني المتقدمة، نظراً لأن المدرستين تبعثان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية، لكن الفرق أن هذه المدرسة تنطلق من علم الاجتماع، والمدرسة السلوكية تنطلق من علوم الإنسان، ومن الواضح أن العلوم الإنسانية جزء من العلوم الاجتماعية.

وهذه المدرسة تولي اهتماماً خاصاً بالحاجة على التغلب على القيود المادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون، ولذا جماعة من أتباع هذه المدرسة يستخدمون مفهوم النظام التعاوني، أو يصطلحون عليه بالتنظيم الرسمي، فهو نظام تعاوني لأشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض، وراغبين للساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ونقد هذه المدرسة هو النقد المتقدم، من أن هذا الطراز من الإدارة بينه وبين الإداره عموم من وجه، فلا يمكن أن يكون أحدهما مساوياً أو معرفاً للآخر.

**((المدرسة الرياضية))**

الخامسة: المدرسة الرياضية، وهي تتضمن النظر إلى الإدارة كعملية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية، لأنه بواسطة

النماذج يمكن التعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية، وعلى أساس الأهداف المختارة.

وليس من شك في أهمية المدخل الرياضي وفائدته الكبرى لأي ميدان من ميادين التحري والتقصي، فالمدخل الرياضي يجبر المحلل والباحث علي تحليل المشكلة ومجالها، كما يسمح باستخدام الرموز، وتحل محل البيانات المجهولة، وتقدم هذه المدرسة أداة قوية لحل أو تبسيط الظواهر المعقدة.

ولكن من الواضح أن من الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة منفصلة للإدارة، فحتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة والطلب حيث تظهر أهمية الرياضيات، إنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها في كل ميدان من الميادين السابقة، وهكذا حال الإدارة، فالإدارة بحاجة إلى الرياضيات لكن ليست الرياضيات هي الإدارة، على ما تقدم شبه هذا النقد في المدرستين السابقتين.

**((المدرسة السادسة والسابعة))**

ومن الكلام في المدارس السابقة يظهر نقد المدرستين الأخرتين السادسة والسابعة:

حيث تنظر المدرسة السادسة وهي (نظرية القرارت) إلى تركيز الاهتمام بالقرارات الإدارية، بتقريب أنها هي العمل الحقيقي للمدير، فقرار ماذا يجب تحقيقه وكيف هو، هي الصفة الجوهرية المميزة للمدير ومن أشبهه، فهي الإدارة في نظر هذه المدرسة.

كما أن المدرسة السابعة وهي مدرسة (التحليل الاقتصادي والمحاسبة) التي تهتم اهتماماً كبيراً للتكاليف وتتعامل مع المشكلات الإدارية المتعلقة بالأنواع المختلفة للتكلفة قصرة الأجل، يرد عليها أيضاً ما ورد علي بعض المدارس السابقة من أنها جزء من الإدارة، وليس كل شيء.

**((ملاحظة العنصر الإنساني))**

ثم إنه مهما قلنا في المدارس السابقة، اللازم على المدير ملاحظة العنصر الإنساني في الإدارة، كأهم الأشياء، فيجب عدم

إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة الإدارية، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به الإنسان، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها، وكما هو ظاهر بأنه إذا أصيبت خلية أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنها تسبب انهيار الأعضاء الآخرين، كذلك الحال بالنسبة إلى الإدارة.

فإن أي فساد أو فشل وعدم تعاون بين بعض موظفيه مع بعض يسبب انهيار المنظمة، وبالنتيجة انهيار الإدارة.

ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الأدوار والعلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة الإدارية، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها، ومدى فشلها أو نجاحها، وإذا أخذنا إحدى المنظمات ودرسنا أسباب المشاكل التي تحدث فيها نجد أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليس بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافه والأخلاق في الأفراد الذين نشؤوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأماني في الموظفين.

ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو إلى فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإدارية.

فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما أشبه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراة

والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل.

فعلى المدير أن يأخذ كل شخص شخص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمي الإداري المثالي، وإذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكناً أو جائزاً فلا بد من تعديل المنظمة الإدارية لتتوافق التعديلات على المبادئ التنظيمية الصحيحة في أضيق الحدود، وعليه التخطيط الدقيق لإزالة هذه الانحرافات.

وكلما حدث تغيير في الموظفين والخطة التنظيمية الإدارية المبنية على هذه الطريقة التي لها حظ وافر في المنظمة على المدير أن يكيف المنشأة وفق تغيرات العوامل المحيطة المختلفة الضرورية لاستمرار المنظمة الإدارية.

ومن الواضح أن مثل هذا الأمر بحاجة إلى أكثر قد ممكن من التواضع لا للحق فقط، بل للهدف، فإنه كثيراً ما يقول الطرف المشاغب زوراً، فإذا أراد المدير أن يقابله بالمثل أو بأقل من المثل فاته الهدف، فعلى المدير أن يكون متسلحاً بالتواضع العميق، بالإضافة إلى تسلحه بعدم الغرور والأنانية وما أشبهها من الصفات التي أقل ما يحدث بسببها الفشل، ولذا كان من تعاليم القرآن الحكيم الرفيعة لإدارة الاجتماع قوله سبحانه: ﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾[1].

وقال سبحانه في آية أخرى: ﴿ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم * وما يلقاها إلاّ الذين صبروا وما يلقاها إلاّ ذو حظ عظيم﴾[2].

إلى غير ذلك من الآيات والروايات والسيرة الطاهرة التي تصب كلها في هذا المصب.

وتبين مما تقدم أن المدرسة الأولى (وهي مدرسة عملية الإدارة) هي أفضل المدارس كلها بالنسبة إلى الإدارة إن

(١) سورة الأعراف: ١٩٩.

(٢) سورة فصلت: ٣٤ ـ ٣٥.

لم تكن هي المدرسة الوحيدة اللازم الاتباع.

والإدارات غالباً فيما يسمى بالعالم الحر تتبع هذه المدرسة:

**((ميزات المدرسة الأولى في الإدارة))**

**أولاً**: تقدّم هذه المدرسة القوانين الكفيلة باتباعها لحسن الإدارة، ثم تجعل التجارب ملحقة بتلك القوانين مما يكون العلم والعمل جناحي الإدارة، وهما كافيان في الإدارة الحسنة.

**وثانياً**: إن هذه المدرسة تقوم بمسح شامل لكل أفراد الإدارة أخذاً من إدارة الدولة إلى الإدارات الصغيرة الخاصة.

**وثالثاً**: في ظل هذه المدرسة تستخدم إسهامات المدارس الأخرى للإدارة، ففي سبيل الوصول إلى أفضل إدارة ممكنة تستخدم أفضل مدخل بالنسبة إلى المشكلة المعينة، مثلاً لو كان العمل يستلزم اتخاذ قرار يتعلق بعوامل مادية يمكن قياسها، فإن المدخل الرياضي قد يكون مفيداً للغاية، أما إذا كان العمل يتعلق بالحوافز فمن غير الشك أن المدخل المناسب هو مدرسة السلوك الإنساني، فإسهامات المدارس الأخرى في حسن الإدارة تدخل في إطار عملية الإدارة مما يوجب بقاء الإدارة وتقدمها باطراد.

**ورابعاً**: تشجع هذه المدرسة عملية الإدارة بتقديم المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية، وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث الإدارية المفيدة، كما تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها.

**وخامساً**: سائر المدارس لا تكون مستوعبة لكل الجوانب الإدارية على ما عرفت، فبعض تلك المدارس يكون على جانب من الفعالية في

العمل على توضيح الأهداف وتحديدها، لكنها لا تقدم إلاّ القليل من المساعدة على إعداد وتحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

وبعض المدارس الأخر يكون اهتمامها مركزاً على جانب تحقيق الهدف مع إجماله جانب تحديدها، بينما تهتم مدرسة عملية الإدارة بكل من تحديد الأهداف وتحقيقها مما تكون هذه المدرسة مستوعبة لكل الجوانب المحتاج إليها في الإدارة الحسنة.

**وسادساً**: تعترف مدرسة عملية الإدارة إلى المهارة الإدارية، فمسألة تطبيق المعرفة تعتبر من الضروريات في الإدارة، كما هو الحال في أي ميدان آخر من ميادين العلم، مثلاً المعرفة بالطب أو الهندسة لا تؤدي إلى أفضل طبيب أو مهندس، ولكن المعرفة مضافاً إليها المهارة في التطبيق والممارسة هي التي تؤدي إلى كل النتائج الصحيحة للطب والهندسة المتكامله، وكذلك بالنسبة إلى سائر العلوم والمعارف.

وهذه المدرسة الإدارية هي التي تكون كذلك، بخلاف سائر المدارس التي فيها نقص من ناحية أو من نواح كما تقدم الإلماع إلى ذلك.

ثم إن جانب القوانين وإن كان سهلاً بالنسبة إلى الاستيعاب، لأنه علم كسائر العلوم محتاج إلى الدارسة التي يمكن تحصيلها في المعاهد والجامعات، إلاّ أن جانب استخلاص الأخطاء والاستقامات والتقدمات التي هي الجناح الثاني لهذه المدرسة صعب، فإن ذلك بحاجة إلى المسايرة الزمنية خطوة خطوة، وملاحظة أن أي سلوك في أي نشاط من الأنشطة الإدارية أدى إلى الانهيار أو الاستقامة أو التوسع في الكم أو الكيف، حتى يستخلص منها ما يفيد في مستقبل الإدارة الخاصة، أو يكون قانوناً عاماً لفائدة كل الإدارات.

## ((المؤهلات الإدارية))

(مسألة): المدير بحاجة إلى مؤهلات سابقة على الإدارة ومزامنة مع الإدارة، حتى يكون مديراً ناجحاً يتمكن أن يسير بالمنشأة إلى الأمام، منها:

**الأول**: يحتاج المدير إلى مؤهل جامعي في إحدى التخصصات المرتبطة بالإدارة، كالإدارة العامة، أو إدارة الأعمال، أو العلوم السياسية، أو العلوم الاقتصادية، أو المحاسبة، أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أنه كل ما كان المدير أكبر ويدير منشئة أضخم يحتاج إلى مؤهل جامعي أرفع.

**الثاني**: في البلاد الإسلامية حيث الصبغة العامة في البلاد هي الإسلام، فالمدير بحاجة إلى إلمام بالعلوم الإسلامية المحتاج إليها في كيفية الإدارة، من الأخلاق الإسلامية في باب المعاشرة والمداراة والتزاور وما أشبه، وعلم الاجتماع العام بالسلوكيات الإسلامية، وعلم الفقه في الجملة، وعلم النفس الإسلامي بأن يعرف نفسيات المسلمين وما إلى ذلك.

وهذا ليس خاصاً ببلاد الإسلام، وإنما ذكرناه من باب أنه محل الكلام بالنسبة إلى هذه البلاد التي نعيش نحن فيها، وإنما كل مدير يعيش في بيئة خاصة دينية أو غير دينية بحاجة إلى معرفة الأجواء النفسية والأخلاقية والاجتماعية لتلك البيئة، وإلا لم يتمكن من التعايش مع الرؤساء والمرؤوسين ومن أشبه، ممن إدارته مرتبطة بهم، وذلك يسبب له فشلاً ذريعاً.

**الثالث**: الخبرة العملية، حيث يلزم توفر الخبرة العملية للمدير في مجال عمله، وذلك لا يكون إلاّ بالتصاعد التدريجي في سلّم تلك

الإدارة، ولهذا نرى في البلاد الاستشارية (الديمقرطية) يصعد الموظف الحكومي من مدير الناحية إلى القائم مقامية، إلى المحافظة الصغيرة، ثم إلى المحافظة الكبيرة، ثم إلى محافظة العاصمة، وهكذا بالنسبة إلى سائر الشؤون.

من غير فرق فيما ذكرناه بين الإداري الحكومي أو الإداري في القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو العسكرية أو غيرها.

فالخبرة العملية تساعد المدير في التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في الإدارة، وتفيده في وضع الأمور في نصابها، سواء عند قيامه بإجراء الدراسات والأمور التنظيمة، أو بصب الهيكل الإداري، أو بالممارسة العملية.

**الرابع**: التدريب في مجال التنظيم والأساليب المحتاج إليها المدير، فإنه شرط أساسي بالنسبة إلى العاملين في هذه الأنشطة، فمن المستحسن بالنسبة إلى المدير تنظيم دورات تدريبية لعدة أسابيع أو لعدة أشهر، حسب صعوبة الإدارة أو سهولتها، لإطلاع المدراء الجدد بالنسبة إلى أعمالهم الجديدة، على كافة أعمال ونشاطات التنظيم والأساليب الهيكلية، وعلى كيفية القيام بإجراء الدراسات التنظيمية، وكيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين، ومع الموظفين في الإدارات والأقسام التي سيقومون بإجراء دراسات فيها، أو مع سائر الناس إذا كانوا مرتبطين في إدارتهم بسائر الناس، فإن الدورات التدريبية لها مدخلية كاملة في إعداد المديرين لتسلم المناصب الجديدة، أو للسير بهم حسب المناهج المتغيرة في نفس الإدارة.

**الخامس**: يلزم مراعاة التخصص بالنسبة إلى الإدارة، والعلوم العامة لا تنفع بالنسبة إلى الأمور المحتاجة إلى الاختصاص بالنسبة إلى

المديرين الذين يتسلمون قسماً يحتاج إلى الاختصاصات، فإن الإدارة ليست كدكان بيع بسيط يدير البيع والشراء فقط، وإنما هو اختصاص، فلا يكفي العلوم العامة بالنسبة إلى إعطاء الاختصاص.

فمثلاً الدراسة العامة لا يكفي المدير الذي يريد إدارة مؤسسة اقتصادية أو ثقافية أو سياسية أو ما أشبه ذلك، كما أن الاختصاص في عمل لا ينفع المدير بالنسبة إلى إدارة غير ذلك العمل، كالسياسي يوضع مديراً لمؤسسة اقتصادية أو بالعكس.

**السادس**: إذا كانت المؤسسة مرتبطة بلغة أجنبية من حيث العمال أو الرؤساء أو سائر الناس الذين هم محل معاشرة المدير، فاللازم أن يكون المدير ملماً بتلك اللغة، أما إذا كان له مترجم لا ينفعه في الإلمام بتلك الخصوصيات اللغوية التي يحتاج إليها المدير، وقد قيل قديماً: (وكل لسان في الحقيقة إنسان).

وفي الحديث: «من عرف لسان قوم أمن شرهم».

وإنما ذكر الحديث الجانب السلبي لأنه غير معلوم للناس غالباً، أما الجانب الإيجابي فهو واضح، وعلى هذا فتتمة هذا الحديث إنه استفاد من خيرهم، فهو كالآية الشريفة المتعرضة للجانب السلبي الذي هو أهم الجانبين مما يتجنبه الإنسان.

قال سبحانه: ﴿ليس بأمانيكم ولا بأماني أهل الكتاب من يعمل سوءاً يجز به﴾[1].

**السابع**: أن يكون دائم التفاوض والاستطلاع والمطالعة في

(١) سورة النساء: ١٢٣.

الكتب المعنية بشأن إدارته، خصوصاً في ظروفنا الراهنة التي يتصاعد العلم فيها بسرعة مذهلة، وهناك مجلات وجرائد وكتب خاصة تعني بالتصاعد الإداري مما يتخلف المدير من الزمن إن لم يكن دائم الاتصال بها.

## ((وظائف المدير))

(مسألة) في وظائف المدير، المدير مكلف بعملين أساسيين:

### ((البيئة الداخلية))

الأول: بالنسبة إلى البيئة الداخلية، فإنه سيتأثر البيئة الداخلية بالمدير بالنسبة إلى مسؤوليه، فإن المدير في منشئته يكون مسؤولاً عن البيئة التي سيعمل فيها بضمن مرؤوسيه، أو مع الناس إن كانت المنشئة مربوطة بالناس.

ومن ثم فإن المدير يجب أن يخلق الظروف التي تمكنه من القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة وتقدم وإطراد، سواء في الجهة الكيفية أو في الجهة الكمية، فاللازم أن يخطط المدير عمليات مرؤوسيه والمرتبطين به في داخل بيئته، ويختارهم بدقة، ويدربهم لأن يتقدموا إلى الأمام، وينظم علاقات العمل، ويوجه عملهم، ويقيس النتائج الفعلية بالمقدمات، ويرى الارتباط بين الأسباب والمسببات التي توجب قوة الإدارة، وما أشبه ذلك.

### ((البيئة الخارجية))

الثاني: بالنبسة إلى البيئة الخارجية، فإنه وإن لم يملك الخارج ملكاً كما يملك الداخل فإن المدير لا يملك القوة التي تمكنه من التأثير على سياسة الحكومة، أو الظروف الاقتصادية، أو العلاقات الدولية، والعلاقات مع سائر المؤسسات المشابهة، أو غير المشابة، مما تؤثر كل واحد منها في الآخر تأثيراً مّا، لكنه يملك التهيئة والإرفاق والعمل على طبق العلاقات المتبادلة وما أشبه ذلك، فيجب عليه أن يلاحظ ذلك بدقة متناهية، بل الدقة في البيئة الخارجية أهم من الدقة في البيئة الداخلية، فإن الإنسان إذا ملك شيئاً تمكن من التصرف فيه كيف ما شاء، وإن كان بقدر، حيث إن طرفه إنسان له عاطفة، لكن بالنسبة إلى البيئة الخارجية فإن ملك المدير محدود جداً، من غير فرق بين أن يكون المراد بالمدير الحكومة أو المؤسسة الخاصة أو المؤسسة العامة.

ومن

ذلك يظهر أنه يجب على المدير تصنيف الوظائف الإدارية بحيث يتمكن من تقسيم الأنشطة بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، مثلاً بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية في البيئة الخارجية يكون التسويق والإنتاج والتمويل والتخزين وما أشبه من الأمور التي يجب على المدير القيام بها، وتختلف وظائف المشروع من منشئة لمنشئة أخرى، ولكن وظائف المدير لا تختلف بل هي مشتركة بينهما جميعاً.

ومن ثم فإن على المدير وظائف عامة بالنسبة إلى الكل، ووظائف خاصة بالنسبة إلى البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، ونحن نوجز:

**((من وظائف المدير))**

أولاً: أعمال المدير، ثم نفصل ذلك في مسائل مستقبلية، فإن الأعمال الرئيسية التي ذكروها للمدير خمسة:

الأول: التخطيط.

والثاني: التنظيم.

والثالث: التشكيل.

والرابع: التوجيه.

والخامس: الرقابة.

**((التخطيط))**

أما الأول: الذي هو عبارة عن التخطيط، فهو عبارة عن اختيار الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات التي يحتاج إليها المدير في تخطيطه للإدارة.

ومن الواضح أن كل ذلك للمؤسسة كوحدة واحدة تشعب إلى فروع كثيرة.

ومن التخطيط إتخاذ القرارات، لأن القرار ينطوي على اختيار بين البدائل، فإن أمام المدير عادة بدائل متعددة يمكن صرف النشاط في هذا البديل أو البديل الآخر، فاللازم أن يعرف أن أي البدائل أفضل من الجهة الاقتصادية أو الاجتماعية أو من

سائر الجهات المرتبطة بالاختيار الأفضل، كما أن هناك مثلاً السياسات المتعلقة بالسلطة أو الأسعار أو المنافسة أو المؤتمرات مع المؤسسات المشابهة ونحو ذلك، وكذلك البرامج الخاصة بالإنتاج أو المراجعة الداخلية أو التمويل، أو الإجراءات التي تستلزم مناولة المنتجات والأشخاص.

ومن المعلوم أن التخطيط ومسؤوليته لا يمكن فصله عن الأداء الإداري، لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري، من غير فرق بين أن يكونوا في قمة الهيكل التنظيمي، أم في وسطه، أم في أخير السلّم.

كما أن على المدير أن يلاحظ دائماً احتمالات تبدل التخطيط بوساطة مفاجئات لم تكن في الحسبان، أو بواسطة أمور تظهر، وإن كانت في الواقع موجودة، لكن الإدارة كانت في غفلة عنها، فربما يخطط لأحد البدائل لأنه الأفضل، ثم يظهر له أن غيره أفضل، أو يفاجأ الأمر بحرب أو انقلاب في البلد أو في الجوار، أو سيل أو زلزلة أو إضراب من العمال يسبب تجمد سير العمل أو انحرافه، مما يضطر المدير من تغيير البديل إلى بديل آخر، أما إذا وقع الانقلاب في نفس البلد فالاضطراب يكون أكثر والانتباه يجب أن يكون أسرع.

**((التنظيم))**

الثاني: التنظيم، وربما يطلق على التنظيم (سلاح الهيكل التنظيمي) أو يطلق عليه (علاقات السلطة الإدارية)، وهو عبارة عن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق التمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشئة، وكل جزء منها على نحو أفضل، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص المديرين لكل مجموعة من هذه النشاطات وتفويض

السلطه للقيام بهذه الأنشطة، وتوفير أسباب تنشيط علاقات السلطة أفقياً ورأسياً في الهيكل التنظيمي.

وهذا الهيكل التنظيمي ليس نهاية في حد ذاته، بل هو مرحلة من مراحل التقدم إلى نحو الهدف للمؤسسة، والتنظيم يساهم مساهمة فعالة في نجاح المنشئة، ولهذا السبب فإن تطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبه إلى الهدف.

ومن اللازم في الهيكل التنظيمي محاولة الأمرين معاً:

الأول: حسن صورة التنظيم، بأن يكون جميل المنظر.

والثاني: أن يكون كفوءاً بحيث يؤدي المؤدى المطلوب لسائر الأشياء الكونية، حيث لها مظهر ومخبر، فالإنسان مثلاً له مظهر جمل، بينما له مخبر هو عبارة عن القلب والكبد والكلية وما أشبه ذلك، ولا يغني أحدهما عن الآخر، وإن كان المظهر ثانوياً والمخبر أولياً.

ومن الواجب أن يكون التنظيم مناسباً للعمل، كما أن الإدارات في هياكلها التنظيمية تشبه بعضها بعضاً إذا كانت من قسم خاص، وكل المديرين عند ما يقررون تنظيم منشئة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطرق المعروفة، بغض النظر عن كونه رئيساً لمجلس الإدارة، أو مديراً للإدارة، أو رئيساً لقسم في القمة أو في القاعدة أو في الوسط، فإنه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسؤولة عنها، ثم يعهد بالبعض إلى مرؤوسيه مع تفويضهم السلطة التي تلزمهم لتحقيق النتائج.

وعليه أن يوفر التنسيق الضروري بين هذه السلطات من ناحية وبين نفسه، وبين تلك السلطات من ناحية ثانية، وبين تلك

السلطات والعمل الخارجي من ناحية ثالثة، وكل ذلك يقع في ضمن الهيكل التنظيمي المعبر عنه بـ (التنظيم) في الاصطلاح الإداري.

ثم إن من اللازم في تنظيم الهيكل أن يكون وسطاً بين الفضفاض والضيق، فإن كلاً منهما يوجب عنتاً وإرهاقاً وعدم وصول إلى النتائج المتوخاة، وقد قال سبحانه: ﴿وكذلك جعلناكم أمة وسطاً﴾[1].

وفي الحديث: «خير الأمور أوسطها»[2].

فإن الآية والرواية كليتان تنطبقان على ما نحن فيه أيضاً، كانطباقهما على ألوف الصغيرات في جميع أبعاد الحياة، فإن التنظيم لو كان فضفاضاً أوجب الفوضى وعدم تحدد المسؤوليات، وإن كان ضيقاً أوجب عدم تمكن الأفراد سواء من الرؤساء أو المرؤوسين من التحرك المريح، وعدم ذلك يوجب الضيق على الموظف مما يسبب عدم سير العمل نحو الهدف المرضي، وكثيراً ما يسبب العطف والشلل ولا أقل من عدم اطراد التقدم، سواء في الجهة الأفقية أو الرأسية.

### ((التشكيل))

**الثالث**: التشكيل، ويقصد به تنمية الهيئة الإدارية على الوضع الصالح، بوضع الإداريين في المراكز المختلفة التي يبينها الهيكل التنظيمي، ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزاً معيناً مع تقييم المرشحين واختيارهم وتدريبهم والتنسيق بينهم، مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء فاعلية تنتهي إلى النتيجة المتوخاة.

ثم إن من اللازم أن لا يكون التشكيل في أول وضعه بالصيغة النهائية، إذ كثيراً ما يخطأ الحدس في التشكيل مما يستلزم التغيير حسب

---

(١) سورة البقرة: ١٥٣.

(٢) الكافي: ج٦ ص٥٤٠.

التجارب التي دلت على الصلاحية أو اللا صلاحية، فإذا كان التشكيل مشدوداً بقوة لم يتمكن المدير من التغيير المطلوب.

مثلاً يجعل المدير العام مدير القسم الفلاني مديراً لمدة ثلاثة أشهر تحت التجربة والاختبار، فإذا أحسن مدد المدة إلى سنة أو ما أشبه ذلك، حتى إذا أساء لم يكن مشدوداً بمعاهدة لا يتمكن من نقضها، أو يقع في مشاكل مادية أو إدارية أو قانونية كان في غنى عنها لو حزم في أول الأمر وجعل الأمر رجراجاً ممكناً للشد أو الفصل.

**((التوجيه))**

**الرابع**: التوجيه، حيث من المعلوم أن التخطيط والتنظيم في حد ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام العمل على النحو المطلوب، فمن الضروري توجيه الرئيس الإداري على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ليطلع على سير الأعمال سيراً حسناً حسب المطلوب.

ومطلوب التوجيه بسيط للغاية، إلاّ أن أساليب التوجيه تكون معقدة على قدر كبير من التعقيد، حيث إن التوجيه عبارة عن توجيه إنسان لإنسان آخر، وذلك الإنسان كثيراً ما لا يستعد لقبول التوجيه إذا لم تكن العبارات المناسبة الملائمة، والإدارة الحازمة والمداراة الصحيحة.

فالواجب على الرئيس الأعلى وكذلك على رئيس الأقسام، سواء كان المدير في القمة أو في القاعدة أو في الوسط، أن يخلق في مرؤوسيه فهماً عميقاً وتقديراً لمفاهيم المؤسسة وطرقها وأهدافها وسياساتها ونتائجها العائدة إليهم أو إلى المجتمع، فإن الإقناع في باب التوجيه من أهم الأمور التي يجب مراعاتها لكل شخص في صدد التوجيه، سواء كان مديراً أو رئيساً أو واعظاً أو مبلغاً أو مرشداً دينياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو غير ذلك.

كما أنه ينبغي على المرؤوسين معرفة هيكل التنظيم والعلاقات

الداخلية بين الأنشطة والشخصيات وواجباتهم وسلطاتهم، وتقع على الرئيس مسؤولية مستمرة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقة، مما يخلق فيهم جواً من الاندفاع النفسي.

ثم إن أساليب وطرق التوجيه التي يمكن للمدير استخدامها متنوعة، وتختلف حسب شروط الزمان والمكان والمرؤوسين وغير ذلك، فلذا يجب على المدير الذي يريد التوجيه السليم الناجح أن يكون ملماً بكل الأساليب البديلة، مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح.

أما نتيجة التوجيه الناجح للمرؤوسين فهي تنمية أشخاصهم بالنسبة إلى المعرفة والمهارة والخبرة وغير ذلك، فيكونون مدربين ناجحين، ويقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ولا يلزم أن يكون المدير بنفسه موجهاً، ومن الممكن أن يستخدم الموجه اللائق الملم بشؤون الإدارة.

كما أن على المدير في المسألة التوجيه أن يستفيد من كل الوسائل الممكنة، كالدورات والمخيمات في الفصول المناسبة، والفيديوات والأشرطة والكتب والجرائد والمجلات المعنية بهذا الشأن، والنشرات الجدارية وغيرها.

ومن غير المحتاج إلى الذكر أن التوجيه يجب أن لا يكون جافاً، وإلا كان ضرره أقرب من نفعه.

كما أنه يجب أن لا يكون ثقيلاً وجارحاً لكرامة المرؤوسين، والمرؤسون بحاجة الى مكافئات في قبال التوجيه، سواء كانت مكافئات مادية كوجبة من الطعام أو ما أشبه ذلك، أو معنوية كالتحسين اللفظي أو الخطي أو غير ذلك.

### ((الرقابة))

**الخامس**: الرقابة، فالأعمال الأربعة السابقة لا تكفي في السير إلى الأمام، إذ الإنسان بطبيعته إذا لم يكن يعرف برقيب عليه لا يستقيم، إما لأنه يرى نفسه على حق في عدم العمل، أو إنه يرى الحق في

الجانب الآخر لكنه يسرق من الوقت والعمل، أو غير ذلك، كما هو الشأن في كل انحراف.

والرقابة تنطوي على الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأهداف والأفراد على التمشي مع الخطط الموضوعة، ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية، وتؤكد الخطط، وتسبب الحوافز للتقدم من جهة الكم والكيف.

والتخطيط يجب أن يسبق الرقابة، لكن الخطط وحدها لا تكفي، لأنه لا يمكن أن تأتي بالنتائج ذاتياً بل ترشد المدير على استخدام الزمن لغرض تحقيق أهداف محددة، وبعد ذلك يتم اختبار ومراجعة الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط، أي إن الأداء الفعلي يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق وضعه، وتكون الرقابة سبباً لتصحيح مسار العمل من كلتي جهتي الكم والكيف.

وكثيراً ما تنتهي الرقابة إلى تغيير وسيلة الأداء لفرد أو أكثر فرد من المرؤوسين أو المديرين المتوسطين، أو الذين هم في القاعدة، وإعادة توزيع الواجبات والحقوق وتعديل السلطات المفوضة وتغيير الخطة الإدارية وتعديل الأهداف والتزييد والتنقيص، فالرقابة مثل الترموتر الذي يعين درجة الحرارة في الإنسان مما يسبب أن يعدل الإنسان حرارته إذا رآها على غير المستوى المطلوب بالزيادة تارة والنقيصة أخرى، كما أنه إذا رآها على المستوى المطلوب يحافظ على البقاء على ذلك بأن لا تزيد ولا تنقص، وكذلك حالة الرقابة بالنسبة إلى المؤسسات العامة أو الخاصة، الحكومية أو غير الحكومية.

((أقسام الوظائف الإدارية))

ثم إنه تبين مما تقدم من الأعمال الخمسة أنه يمكن تقسيم الوظائف الرئيسية للإدارة إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى**: مجموعة الوظائف السابقة للتنفيذ، وتتكون هذه

الوظائف من التخطيط والتنظيم والتشكيل، على ما بينا شرح كل واحد موجزاً، وتعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود وإقامة إطار للعمل يناسب الهدف المنشود.

أما **المجموعة الثانية** من الوظائف الرئيسية للإدارة، فهي المتعلقة بالتنفيذ، وتتكون من التوجيه والرقابة، وهما وظيفتان تعملان على دفع الأعمال المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الهدف بواسطة جهود الآخرين، فهما كالقوى المحركة الضرورية لتقديم العمل إلى الأمام من ناحية الكم والكيف.

وقد يكون من الضروري في بعض الأحيان في المرحلة الثانية إجراء تعديلات في وظائف قبل التنفيذ.

وهذان المرحلتان الرئيسيتان لا يتوقف أحدهما على الآخر، كما لا يكون أحدهما بديلاً عن الآخر، إن نشاط التخطيط والتنظيم والتشكيل لا يتوقف عند ما يبدأ التوجيه والرقابة، وكذلك التوجيه والرقابة يكونان في عرض سير العمل، والفارق هو الضعف والقوة في هذا الجانب أو ذاك الجانب.

وهذه الأعمال الخمسة على الشرط الذي ذكرناه، يقوم بها المدير بغض النظر عن نوع المؤسسة أو نوع النشاط، أو المكان أو الزمان، أو غير ذلك.

فرؤساء مجالس الإدارات، ومدير الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء العمال، ومديرو المصالح الحكومية، أخذاً من رئيس الدولة إلى الرؤساء الذين هم في القاعدة، وعمداء الكليات ومديرو المطارات والقطارات وما أشبه، كلهم بصفتهم يحتلون مراكز إدارية، يؤدون نفس الشيء من الناحية الإدارية، وإن كانت أنشطتهم تختلف حسب المنشئة التي يديرونها.

## ((مبادئ الإدارة الحسنة))

(مسألة): تقدم في المسائل السابقة جملة من الأمور الدخيلة في الإدارة الحسنة، وقد ذكر جمع من الكتّاب بشأن الإدارة احتياج الإدارة إلى مبادئ أربعة عشر نذكرها بإيجاز، مع وضوح أن بين هذه القائمة والقوائم السابقة عموماً من وجه، لتلقيهما في بعض البنود، وتفارقهما في بنود أخرى، من جانب هذه القائمة أو تلك.

### ((الهدف))

**الأول**: مبدأ الهدف، فإنه لا يمكن أن يوجد شيء عقلائي إلاّ أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان في الأعمال الفردية أو الاجتماعية.

والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف لأبعديتها عن العبثية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد إلاّ لقصد شيء مادي أو معنوي على اختلاف الجهات في كل من الماديات والمعنويات، من سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو عسكرية أو عمرانية أو زراعية أو مصرفية أو غيرها.

وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغار لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشئة.

ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف)، والهدف باصطلاح الفلاسفة هو الأول في التفكير والآخر في العمل.

### ((التنظيم))

**الثاني**: مبدأ ضرورة التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد في أي

عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضى والوصول إلى الهدف بعيداً أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

**((الوظيفة))**

**الثالث**: مبدأ الوظيفة، فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية، سواء فاعلية خاصة أو عامة، في فروعها الرئيسية أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة.

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها كل تنظيم، وهو عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محدودة، ويجعل في قبال تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ إن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون المتوسطة.

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وللوظيفة غالباً شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة يكون مسؤولاً، بينما إذا خرج عن الوظيفة تكون المسؤولية من شأن الموظف الذي يأتي بعد ذلك، مثلاً رئاسة الوزارة إذا عقدت عقداً مع شركة أو مع فرد فإن رئاسة

الوزارة هي طرف تلك الشركة أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيداً أو عمرواً، فإذا كان رئيس الوزراء زيداً كان هو المسؤول، وإذا خرج عن الوظيفة لم تكن عليه المسؤولية.

وقد ذكرنا في (الفقه): إن ذلك حيث يكون معاملة عقلائية، والشارح أمضى المعاملات العقلائية، فاللازم صحة ذلك، ولا يستشكل بأن مثل ذلك لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في (الفقه) عدم الاحتياج إلى ذلك، كما ذكره كل من الشهيد في المسالك، إلى السيد الطباطبائي في العروة.

وعلى أي حال، فالمعاملة قد ترتبط بالوظيفة، وقد ترتبط بالفرد، وقد ترتبط بهما معاً، على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينما في الأصول والفقه، مما لا حاجة إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثة يجب حصول الشرائط العامة في المعاملة كعدم الغرر ونحو ذلك.

**((التخصص))**

الرابع: مبدأ التخصص، وكلما زاد التخصص زادت الكفاءة، والعكس بالعكس، فإن الكفاءات الإدارية رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعند ما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال وله تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يودي إلى إتقانه وإجادته، وقد قال الشيخ البهائي (رحمه الله): (غلبت كل ذي فنون، وغلبني كل ذي فن).

**((وحدة التوجيه))**

الخامس: مبدأ وحدة التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوقه رئيس، أو موظفاً عادياً فوقه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد من فرد واحد، أو كان ذلك التوجيه من

جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص ـ مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً ـ الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام تلك الجهة.

فإن عدم وحدة الموجه يودي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد، ومن الطبيعي أن تكون تكل الأوامر متعارضة، فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، وإذا تصرف حسب كلام هذا الآمر يكون مسؤولاً أمام الآخر، والعكس بالعكس.

ولذا فمن الضروري أن لا تكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

نعم في تصوير عقلي يمكن أن يكون هناك رئيسان طوليان أو عرضيان، لكن يكون حكم أحدهما مقدماً على حكم الآخر إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعة على نحو الكفائية، لكن ذلك خارج عن نطاق القوانين والمقرارت العرفية، وإن كان تصويراً عقلياً صحيحاً في نفسه، لكن بالآخرة يرجع إلى وحدة التوجيه أيضاً.

وما ذكر في المدير يصح في الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً، سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، وإلاّ فكل يلقي بالمسؤولية على الآخر، ويقع نفس الارتباك والفوضى، وهنا أيضاً يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية لكن فيه المحذور السابق.

**((عدم التدخل))**

السادس: مبدأ عدم التدخل، فإن الضروري على المدير أن لا يتدخل في شؤون الموظفين مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلاّ فضيق الموظف بعمله

يوجب قلة الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسؤولية، كما يقلل اعتماده على نفسه، فإنه إذا رأى الموظف أن المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد وأن ينسحب عن الميدان.

فالمدير هو الذي يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر في أحوال الرسول (صلى الله عليه وآله) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزيئات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاءون، وذلك جمع بين التقديم إلى الأمام ممّا يقصده الرئيس أو المدير غالباً، وبين حرية المرؤوسين حتى لا يحسوا بضيق وضنك، ويسبب ذلك برودهم عن العمل مما يضر الهدف أخيراً.

**((قصر الخط))**

السابع: مبدأ قصر الخط، وذلك يقتضي بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قل المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المنشئة، زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتمر في طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات أو انحرافها أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر.

وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية، ويسمى أحياناً بـ (روتينية العمل) فإنها مضيعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط.

وقد جرب بعض العلماء ذلك في مثال خارجي، فأعطى أمراً سرياً إلى زيد وقال ليعطه إلى عمرو، وهو بدوره يعطيه إلى بكر وهكذا، فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد ازداد الانحراف، فبينما قال مثلاً هو في أول الخط:

مُحَّد يأتي إلى البلد في يوم الخميس، تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن علياً ذهب إلى الحج في العام الماضي مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعل فيه عنصر المبالغة إلاّ أنه مثال لمزيد من الانحراف كلما زاد الخط.

ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الشيء فيصف عدة أشخاص ويسر في أذن أحدهم بشيء، ثم يأمره بأن يقوله للثاني، وهكذا للثالث، والرابع، إلى أخير الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول والآخير.

**((تقابل المسؤولية والسلطة))**

الثامن: مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة)، فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه أورث ذلك خبالاً وفساداً.

فإن السلطة إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، وبقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح المأمور مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح أن يكون مسؤولاً عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسؤولية العموم من وجه، حيث يكون من كل جانب جهة سلبية والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات.

**((حصر المسؤولين))**

التاسع: مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً إلاّ على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف أقوى يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أن الإشراف

يجب أن يتروواح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين عمالاً، لكن بعضهم قال: بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على ما بين خمسة إلى عشرة، والرئيس المشرف على العمال . مما لا يحتاج الأمر إلى كيف . يستطيع أن يشرف إلى ما يقارب خمسين عاملاً.

ولكن الظاهر أن التحديد غير مطرد، فإنه ليس عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف الناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئيس والمرؤوسين ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قوياً يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً فإشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوة التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقعاً غير مناسب يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافيه بعيدة فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم، وكذلك بالنسبة إلى التيارات المضادة، فربما يكون هناك تيار مضاد أو تيارات مضادة بالنسبة إلى المرؤوسين كما في كثير من الأحزاب والمنظمات وما أشبه، فالإشراف يكون على عدد أقل، بينما الإشراف يكون على عدد أكثر إذا لم تكن هذه الأمور.

### ((تفويض السلطة))

العاشر: مبدأ تفويض السلطة، فإنه يجب على المدير الأعلى تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات السفلى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين تحت يده، وهذا التفويض يجب

أن يكون بقدر الحاجة لا أكثر حتى يُفسد ولا أقل حتى يَفسد.

ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشئة، كرؤساء الأقسام في الولايات المتعددة، أو في الولاية الواحدة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية.

ثم إن التفويض للسلطة قد يكون من الرئيس الأعلى، وقد يكون من الرئيس المتوسط، وأي منهما فوض السلطة يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها حسب القرار المقرر في منهاج الإدارة، ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التضييق.

**((العلاقات الإنسانية))**

الحادي عشر: مبدأ العلاقات الإنسانية التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية، رئيساً كان أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المديرين أو سائر الموظفين.

وهي أمور كثيرة، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين أو غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع، ومبدأ تنمية الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي، ومبدأ عدم الترفع عليهم، ومبدأ قضاء حوائجهم، ومبدأ جعل المؤسسات لأجل حياتهم، مثل مؤسسة لزواج عزابهم وعازباتهم، ومؤسسة لإقراضهم، ومؤسسة لتهيئة السكن لهم، إلى غير ذلك مما هو كثير، وسيأتي الإلماع إلى بعضها.

**((المرونة))**

الثاني عشر: مبدأ المرونة، فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً

وقابلاً للتكيف حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أو المفاجئات، كما أشرنا إلى ذلك في فصل سابق، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

نعم قد يجب أن تكون المرونة بحيث يمكن أن يحدث تعديلاً جوهرياً أيضاً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثلاً إذا كانت المؤسسة مؤسسة لتخريج الأخشاب، لكن الأخشاب شحت أو انقطع موردها أو ما أشبه ذلك، احتاجت الإدارة إلى تغيير الهيكل التنظيمي من المؤسسة الأخشابية إلى مؤسسة تعليب الفواكه أو ما أشبه ذلك، ولذا نرى أن في حالة الحرب تتغير الهياكل التنظيمية لمعامل البضائع الاستهلاكية إلى معامل لصنع الأسلحة وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبة إلى الطوارئ التي توجب تغيير الهيكل التنظيمي بصورة عامة.

**((الكفاءة))**

الثالث عشر: مبدأ الكفاءة، فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة عند ما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في الاجتماع.

والتنظيم بالكفاية هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية، واشتراك مع الكل في حل المشاكل، وتكاليف أقل إلى الوصول إلى الهدف.

وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعددة ضاغطة حتى تتمكن المنشئة من السير بكفاءة ولياقة، مثلاً إذا كانت المنشئة تحتاج إلى نصف سيارة لنقل بضائعها إلى الزبائن، فاللازم اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى مشابهة أو غير مشابة لاشتراء السيارة وتحملهما معاً تكاليف السكن والموقف والوقود وسائر النفقات المحتاجة من الضرائب الحكومية وما أشبه، فإن

ذلك يوجب الكفاءة، بينما إذا استبدت المؤسسة بوحدها على تحمل هذه المسؤولية يكون التكليف كثيراً، مما يؤثر على الإنتاج السليم، فلا كفاءة بالآخرة لمثل هذه المؤسسة، ويقال مثل ذلك في مختلف الأبعاد.

**((الصيانة))**

الرابع عشر: مبدأ الصيانة، فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حكومية أو غيرها، بأن يحفظها من العطب أو الصرف أكثر مما ينبغي مما ينقص من عمرها العادي إذا لم تكن الصيانة الكافية، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

**((الإتقان))**

الخامس عشر: الإتقان، فإن الإتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود، فإن الدعاية مهما كانت قوية لا تسد حتى عشر مسد الإتقان.

ثم إن الإتقان هو الذي يوجب النمو لا الشكليات، فكما أن البيضة هي التي تفرخ، والحبة من الحنظة هي التي تنمو، لا شكل البيضة أو الحنطة، فإنه ليس لهما الفرخ والسنبل، كذلك الإتقان، فإن الإنسان إذا ذم سلعته بأقذع الذم لكنه أتقنها التف الناس حولها ولا ينظرون إلى كلامه ودعايته المضادة، ولو لم يتقن وجعل لها أكبر الدعايات ينفض الناس من حولها، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) في الحديث المنسوب إليه: «رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه».

## ((إدارة الأعمال))

(مسألة) تكلمنا في المسائل السابقة حول الإدارة (المضاف)، وفي هذه المسألة نتكلم حول (المضاف إليه) أعني الأعمال، لأن كتاب الإدارة إنما يتكون من (إدارة الأعمال)، فكل واحد من الكلمتين بحاجة إلى الشرح والتوضيح والتحديد.

وقد تقدم أن الإدارة بصفة عامة: نشاط متميز لصاحب كل عمل اجتماعي في منشئات أعمالية أو مؤسسات دينية أو مؤسسات حكومية إلى آخر ذلك، ومن الأعمال الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، أو مؤسسات حكومية التي يديرها المديرون، سواء كان يسمى وزيراً أو سفيراً أو مديراً عاماً أو رئيس دولة أو غير ذلك.

وعلى هذا، فإن النشاط للأعمال نشاط اجتماعي يبذله جماعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك ثقافي أو سياسي أو اجتماعي أو غير ذلك، فالأعمال تعتبر مؤسسة اجتماعية تشمل كل أنواع المؤسسات الاجتماعية، سواء كانت مؤسسات اجتماعية عامة كالحكومة، أو مؤسسات اجتماعية في أخص معناها كالحياة العائلية، أو ما بين ذلك من المؤسسات على مختلف صورها وأشكالها وأهدافها وأنشطتها.

والأعمال مثل غيرها من المؤسسات الاجتماعية تستخدم الموارد لتحقيق أهداف معينة، ولذا فإن الموارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمة لبلوغ النهايات المرغوبة التي يهدف إليها جماعة من الناس بغية الوصول إلى ذلك المقصد.

ومن الواضح أن تحقيق الغاية المنشودة والهدف المتوخى يتأثر بالمهارة في استخدام تلك الموارد التي تنتهي بسبب الأعمال والأنشطة إلى تلك الأهداف والغايات، ومن الواضح أيضاً أن عملية الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر تأثراً كاملاً بإطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى

التي تشكل وتحدد الطريقه التي ستستغل بها الموارد الممكنة، وقد قسم علماء الإدارة مجموع ذلك إلى أربعة أمور، وهي عبارة عن:

الأول: الموارد.

والثاني: استخدام تلك الموارد.

والثالث: إطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى المؤثرة.

الرابع: الأهداف والعناصر التي يتوخى المجموعة من الناس الوصول إليها.

والأهداف أول في الفكر وآخر في العمل كما يقوله الفلاسفة، والعناصر الثلاثة الأولى هي الوسائل للبلوغ إلى العنصر الرابع في الخارج، وهو الهدف المنشود والنهايه المتوخاة من تلك الأمورالثلاثة.

وكل واحد من هذه العناصر الأربعة تقسم إلى أقسام العنصر.

فالعنصر الأول (وهو الموارد التي تحصل عليها الأعمال) تنقسم إلى موارد طبيعية، وإلى موارد بشرية، وإلى موارد مالية، وإلى موارد علمية، وإلى موارد اجتماعية، وإلى موارد ثقافية، وما إلى ذلك.

كما أن العنصر الثاني وهو استخدام الموارد بواسطة الأعمال تنقسم إلى إنتاج السلع، وإنتاج الخدمات، وتوزيع وبيع السلع والخدمات، وكما يشمل ذلك المواد البشرية الذي هو عبارة عن العمل الذي يقوم به الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود، وإلى تمويل منشئات الأعمال وتنظيمها وإدارتها والتنسيق بين الأجنحة المختلفة في منشئة العمل.

أما العنصر الثالث وهو إطار العمل في المنشئات المذكورة، فينقسم إلى المؤسسات الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والدينية،

والمؤسسات المرتبطة بالتكنولوجيا، والمؤسسات العسكرية، وغير ذلك من المؤسسات المنتشرة في المجتمع، مما تكون كأعمدة لبقاء المجتمع السليم المتعدد الأبعاد المعطي لحاجات الفرد بما هو فرد، وحاجات الاجتماع بما هو اجتماع.

والعنصر الرابع الذي هو عبارة عن الأهداف التي تنشدها الأعمال بسبب العناصر الثلاثة الأول، فهي عبارة عن إعطاء احتياجات المجتمع، سواء كان احتياجات من قبيل الخدمات، أو الاحتياجات من قبيل المصنوعات، وكذلك عبارة عن المبيعات وعن الدخل المتضمن للربح وعن رفع الدخل الحقيقي للفرد، وعن احتياجات المجتمع الروحية بسبب المؤسسات الدينية والمؤسسات الأخلاقية والمؤسسات التربوية وما أشبه ذلك.

ونظام الأعمال شامل لكل الموارد والتنظيمات والمؤسسات والمنشئات التي ترتبط بطريقة المباشرة أو غير المباشرة بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية في أبعادها المختلفة، سواء كان بعداً من النقص إلى الكمال، أو بعداً من الكمال إلى الأكمل.

من غير فرق بين أن تكون المنشئات مرتبطة بالقطاع العام، أو مرتبطة بالقطاع الخاص، فإن القطاع العام أيضاً التي تديرها الحكومة مؤسسة في قبال المؤسسات الأخر المتواجدة في الأنظمة الاستشارية (الديمقراطية)، كما أن ذلك ينطوي على مجال واسع من المؤثرات التي تؤثر على سياسات وعمليات هذه المنشئات.

ومن الواضح أن كل الأفراد أجزاء في هذا الهيكل التنظيمي التشغيلي العام، سواء كان رئيس الدولة أو مدير الشركة أو رجل المبايعات أو العامل أو المستهلك، كما يتضمن هذا الهيكل العام أيضاً الموارد الأولية المستخدمة في الأعمال

ورؤوس الأموال المستثمرة في المنشئات، والمنشئات نفسها وتنظيماتها ووظائفها وسياساتها.

وقد تبين بذلك أن هناك أجزاء مباشرة وأجزاء غير مباشرة، وتتضمن الأجزاء غير المباشرة كل عناصر الحياة الاجتماعية التي تسهل وتنظم وتؤثر على نشاط الأعمال، وتشتمل على الحكومة، ومختلف شعبها وفروعها، ونقابات العمال، والأحزاب والمنظمات، ودور النشر، والإعلام، والنقود، والائتمان، والمستهلكين، والجمهور العام، فإنها كلها وغيرها عوامل بيئوية تؤثر على سياسة الأعمال وتصرفها وتوجهها توجيهاً على قدر ما لها من المجال في هذا البحر العام من الاجتماع.

وبالرغم من أن علقة هذه العوامل البيئوية بالأعمال هي علقة غير مباشرة، إلاّ أنها هامة، ولها وزنها وتأثيراتها في سير الأمور حسناً أو سيئاً، باستقامة أو بانحراف، بتوسع أو بتضيق، من جهة الكم أو الكيف.

ثم هذه العلاقات متبادلة ومتشابكة نظراً لأن نشاط منشئات الأعمال وأهدافها تشكل هذه العوامل البيئوية وتؤثر عليها أيضاً، فإنه كما أن أجزاء الكون متشابكة جداً حتى أن رغيف الخبز الواحد بحاجة إلى الأرض والمطر والهواء والنور والماء والحر والبرد واليد العاملة والليل والنهار والتكنولوجيا في العصر الحديث أو البقر ونحوها في العصر السابق لأجل حرث الأرض، وحتى بحاجة إلى الطيور التي تلتقط الحشرات الضارة بالزراعة، كذلك أجزاء الأعمال والخدمات، فمعمل واحد بحاجة إلى حكومة ترعاه ومصارف مالية تكون مستودعاً لأهل المال، ومنه عطاؤه، ونقابة عمال ينسقون العمال أنشطتهم وجهودهم في تلك النقابة، وحزب يسنده حتى لا يطغى عليه، وقضاء يفصل نزاعاته، وغيرها وغيرها، وبعض هذه الأمور مما يعد من المنظورات، وبعضها مما يعد من غير المنظورات.

ثم إن المشئة يجب أن تساير الأهداف والمعايير الاجتماعية العامة، وإلا ما سمح لها بالوجود، وإذا وجد وجد ضعيفاً وناقصاً ولا يمر عليه زمان إلاّ وينهدم، مثلاً الاجتماع الذي لا يسمح بشرب الخمر لا يمكن فيه تأسيس معمل خمر، فإنه وإن ساندته الحكومة فرضاً لكنه إذا ولد كان ولادة ناقصة، ثم لا يمر زمان حتى يسقط.

وعليه فالخطط الاقتصادية مثلاً يجب أن توضع حيث يكون مقبولاً للجماهير، سواء من جهة الدين أو من جهة الفكرة التي يحملها الاجتماع، ومثل الخطط الاقتصادية الخطط الثقافية والخطط الاجتماعية وغيرهما من سائر أبعاد المجتمع.

**((تصنيف المنشئات))**

وقد قام علماء الإدارة بتصنيف المنشآت إلى أقسام:

كالمنشئات الحكومة، والمنشئات الاقتصادية، والمنشئات الثقافية، والمنشئات التربوية، والمنشئات الزراعية، إلى غير ذلك.

كما أن منشئات الزراعة تنقسم إلى: منشئات زراعة المواد الأولية كالحنطة والشعير وما أشبه، ومنشئات زراعة المواد الثانوية كالفواكه والخضار ونحو ذلك.

كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقة بين تلك المنشئات التي تعمل مع الإنتاج وتوزيع السلع، وبين تلك التي تعمل للخدمات.

كما أن هناك تقسيماً على أساس حجم المنشئة، وقياس الحجم قد يكون من ناحية رأس المال المستثمر، أو من ناحية مقدار المبيعات، أو من ناحية عدد العاملين والرؤساء، أو من ناحية مقدار زمان العمل، إذ قد يكون زمان العمل في الشتاء، وقد يكون في الصيف، وقد يكون موقتاً، وقد يكون غير موقت، مثلاً المعمل الذي يقوم بصنع السكر من الشمندر يكون عمله موقتاً بأيام ظهور هذه الثمرة، وهي في السنة ثلاثة أشهر أو ما أشبه ذلك، أما سائر شهور السنة فاللازم أن يقف المعمل أو يشتغل

في عمل آخر.

والمؤسسة التي تعني بالخدمة للحراسة الليلية عن اللصوص وغيرهم تعمل ليلاً لا نهاراً، وبالعكس من تلك المؤسسات التي تعمل نهاراً لا ليلاً كالمصارف والإدارات وغيرها.

وبذلك تبين أن الأعمال عبارة عن الأنشطة المجتمعة في منشئة خاصة تهدف إلى هدف خاص، وإن تشعبت إلى عدة أقسام، مثلاً تقسم الأنشطة حسب الهيكل التنظيمي للمنشئات إلى منشئات مصرفية، ومنشئات ثقافية من الروضة إلى المعاهد العالية، والمنشئات الدينية كالمدارس للعلوم الدينية والمساجد والأوقاف، والمنشئات العسكرية، والمنشئات الزراعية، ومنشئات المناجم، والمنشئات الصناعية، ومنشئات التشييد والبناء والعمران، ومنشئات الحاجات الأولية كالكهرباء والغاز والماء، والمنشئات التجارية، ومنشئات النقل والمواصلات، ومنشئات التخزين، ومنشئات الخدمات بمختلف صورها وأشكالها.

## ((الوحدات الإدارية))

(مسألة) توضع خرائط للتنظيم ولبيان هيكل المنظمة في كثير من الإدارات الكبيرة، سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة أهلية، لتبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها الصورة التنظيمة، ولتبين الوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي ترتبط بين أجزائها وارتباط بعضها ببعض، وكيفية ٦التنسيق بينها، وذلك لعدة أمور:

والتي منها: تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.

ومنها: بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.

ومنها: توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام وكيفية التنسيق بينها، وأن أيها أكبر وأيها أصغر وأيها مقدم وأيها مؤخر، وإلى غير ذلك.

ومنها: توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

ومنها: توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

ومنها: تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له مباشرة، وأن أي رئيس في القمة وأي رئيس في الوسط وأي رئيس في القاعدة.

ومنها: بيان للجان الموجودة في المنظمة وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.

ومنها: الغرض الإعلامي، حيث إن الخريطة تساعد الزائرين الذين يأتون من خارج المنظمة للتعريف على أقسام المنظمة، وعلى

الأشخاص الموجودين فيها وقدرها، كبراً وصغراً، وكمية وكيفية.

ومنها: أن تكون وسيلة الإيضاح للموظفين الجدد، حيث بواسطة تلك الخرائط يتم تعريف الموظفين الذين يأتون إلى الوظيفة جديداً بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تابعين لهم أو زملاء أو ما أشبه.

ومنها: أن الخرائط التنظيمية تساعد في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى تعالج في المستقبل القريب، فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة والمخالفات للقواعد الإدارية.

مثلاً هل يكون للموظف رئيسان أو رئيس واحد أو أكثر كرؤساء متعددين، أو أن الرؤساء المتعددين هم بعنوان الاستشارة، أو بعنوان أن كل واحد منهم رئيس مستقل حتى يكون مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة الذي تكلمنا عن خطيئته سابقاً.

وأنه هل يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة، أو أنها بقدر الحدود السليمة التي ذكرناها سابقاً، من مبدأ قصر خط السلطة بين الرئيس والمرؤوس، حتى لا يكون الطريق طويلاً يسبب التواءً وانحرافاً. أو هل أن نطاق الإشراف في بعض الإداريين واسع أو ضيق، لما ذكرنا سابقاً من مبدأ نطاق الإشراف، إلى غير ذلك من الأخطاء التي تظهر بسبب الخريطة.

**((أقسام الخرائط))**

ثم الخرائط على خمسة أقسام:

**الأول**: الخرائط الإدارية.

**والثاني**: الخرائط الوظيفية.

**والثالث**: الخرائط الإفرادية.

**والرابع**: الخرائط الجغرافية.

**والخامس**: الخرائط التنسيقية.

**((الخرائط الإدارية))**

أما الخرائط الإدارية، فهو عبارة عن الخريطة التي تبين المدير العام ومدير الإدارة ورئيس الأقسام وما إلى ذلك.

وهو قد يكون قِمياً، وقد يكون أفقياً، وقد يكون دائرياً.

والقِمّي عبارة عن يكون مدير المنظمة العام في فوق، ومدراء الإدارات متشعبون من مدراء الإدارات في أسفل القائمة، فكبار الموظفين الذين لهم سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات يكونون في رأس قمة المنظمة، ويليهم الموظفون في الإدارة الوسطى، ثم الموظفون التنفيذيون، ويكون خطوط انسياب المسؤولية من الأسفل إلى الأعلى، فالموظفون في المستويات الدنيا السفلى يكونون مسؤولين مباشرة أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشرة في خط السلطة المرتبطين به.

وهذا النوع من الخرائط الإدارية تبين الوظائف التي هي في مستوى واحد بسهولة، فهذه الوظائف تكون على خط أفقي واحد، أو في مستوى أفقي واحد، كما أنها تبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح.

وكثيراً ما تنتقد مثل هذه الخرائط التي تسمى بالخرائط التقليدية أيضاً بأنها تترك أثراً نفسياً غير مرغوب فيه عند المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، خصوصاً عند ما يلاحظون بأنهم موجودون في قاعدة الهرم، وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في المنظمة، لكن هذا الانتقاد غير وارد، حيث إن إخفاء الحقائق عنهم عمل غير صحيح، إذ من الأفضل أن يبين لهم موقعهم الحقيقي في المنظمة في الخريطة التنظيمية، حتى وإن ترك عندهم آثاراً نفسية غير مرغوب فيها، لكي

يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل.

ثم هذا القسم من الخرائط الإدارية يقابلها الخرائط بعكس ذلك، وهي الخرائط التي تكون من الأسفل إلى الأعلى، حيث يكون مدير المنظمة في الأسفل، ثم في الوسط مدراء الإدارات، ثم في الفوق رؤساء الأقسام.

**((الخرائط الأفقية))**

وفي مقابل هذين: الخرائط الإدارية التي تطلق عليها الخرائط الأفقية، وهي التي تكون من اليمين إلى الشمال، أو من الشمال إلى اليمين، وفي هذا النوع من الخرائط السلطة وخطوطها تناساب من إحدى الجهتين إلى الجهة الأخرى، فوظائف الإدارة العليا تكون في أقصى اليمين مثلاً، ثم تليها وظائف الإدارة المتوسطة، فالوظائف التنفيذية إلى جهة الشمال، أو يكون بالعكس، فوظائف الإدارة العليا تكون في أقصي الشمال، ثم تليها وظائف الإدارة المتوسطة، فالوظائف التنفيذية إلى أقصي اليمين.

**((الخرائط الدائرية))**

ثم بعد الخرائط القِمية والخرائط الأفقية بأقسامهما الأربعة على ما عرفت، يأتي دور الخرائط الدائرية.

وفي هذا النوع من الخرائط يكون موضع رئيس المنظمة في مركز الدائرة، وتنسار السلطة من الداخل إلى الخارج، والمسؤولين من الخارج إلى الداخل، وكلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة حيث يوجد رئيس المنظمة ازدادت أهميته، وتظهر الوظائف الإدارية المتساوية على محيط دائرة واحدة، ولكل مستوى إداري معين دائرة واحدة، حيث ترسم وظائفه على محيطها.

وبعضهم ذكر أن هذا القسم الخامس من الخرائط الدائرية لها مزايا،

من جملتها: أنها لا تترك آثاراً سلبية على نفس الموظف الذي في الدرجة الدنيا من السلم، فليست مثل الخرائط التقليدية التي تترك الآثار السلبية كما تقدم، لأنه لا يظهر للناظر أن وظيفة هذا الموظف في أعلى المنظمة، أو أن وظيفة ذلك الموظف في أدنى مستوى فيها، فالخرائط الدائرية تقضي على الشعور النفسي غير المرغوب فيه عند صغار الموظفين، لأنها ترسم هيكل المنظمة وبطريقة تبين بأن كل فرد في عملها على تلك الأجزاء المكونة منها.

ثم هناك ميزة أخرى للخرائط الدائرية، وهي أنها تساعد في رسم هيكل المنظمات الإدارية الكبيرة، فالدائرة تكون صغيرة عند المركز وتزداد كبراً واتساعاً عند الابتعاد عن المركز، ولهذا فإنها تتلاءم مع عدد الوظائف والمناصب الإدارية.

وعلى كل فهذه الخرائط بأقسامها الخمسة، من فوق إلى تحت، أو من تحت إلى فوق، أو من اليمين إلى الشمال، أو من الشمال إلى اليمين، أو على صورة الدائرة، كلها تنخرط في القسم الأول من الخرائط، وهي الخرائط الإدارية على ما ذكرناه.

**((الخرائط الوظيفية))**

القسم الثاني: الخرائط الوظيفية، وتبين هذه الخرائط المهام والواجبات الرئيسية للمنظمة وللأقسام التي تتكون منها، فيذكر في مربع مستطيل أو دائرة الإدارة أو القسم، والاختصاصات المحددة للإدارة أو القسم.

وتفيد هذه الخرائط بإعطاء فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة، مثلاً ترسم الخرائط الوظيفية هكذا:

أفقي فوق تكتب: (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة)، ثم تحت ذلك تكتب في الجانب اليمين: (الإدارة العامة للتنظيم)، وفي الوسط: (الإدارة

العامة لطرق العمل)، وفي الأخير: (الإدارة العامة لمعدلات الأداء).

ثم تخرج من الإدارة العامة للتنظيم:

١): وضع دليل تنظيمي للجهاز الإداري للدولة أو المؤسسة، ومتابعته دورياً.

٢): إبداء الرأي الفني وتقديم المعاونة في عمليات التنظيم، سواء للأجهزة المرتبطة أو لوحدات التنظيم.

٣): اقتراح إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة.

٤): اختصاصات أخرى.

كما تكتب تحت الثاني، وهو الإدارة العامة لطرق العمل:

١): دراسة النماذج والسجلات على المفتش أو نحوه، بقصد تبسيطها وتنظيمها وفهرستها لتحقيق التكاليف وسرعة العمل.

٢): القيام بالدراسات الخاصة بتبسيط إجراءت العمل في مختلف الأجهزة.

٣): القيام بالدراسات الخاصة بالتوزيع على العاملين داخل الوحدات.

(٤): الاختصاصات الأخرى.

ثم تكتب تحت الثالث وهو الإدارة العامة لمعدلات الأداء:

١): وضع معدلات الأداء للأعمال النمطية والتخصصية على

مستوى الدولة أو المؤسسة، وذلك للتعاون مع الإدارة العامة، وطرق العمل والأجهزة الفنية المتخصصة بالقطاعات المختلفة.

٢): التعاون مع الأدارات العامة التابعة لقطاع الترتيب من أجل تحديد القرارات الوظيفية وميزانية الوظائف.

٣): الاختصاصات الأخرى.

وهكذا تكون الخرائط الوظيفية بالنسبة إلى القطاعات الخاصة من المعامل والقطارات والمطارات والمعاهد وما أشبه ذلك.

**((الخرائط الإفرادية))**

ثم يأتي دور للقسم الثالث من الخرائط، وهي الخرائط الإفرادية، وهذه الخرائط تبين الوظائف المعتمدة ومراتبها، والوظائف الشاغرة بها، وتفيد هذه الخرائط إدارة الميزانية عند مناقشة مشاريع ميزانيات الوزارات أو الإدارات المختلفة في المؤسسة أثناء عملية تحضير الميزانية أو نحوها، فتعطي محلل الميزانية أو نحوها فكرة موجزة عن الوظائف المعتمدة للمنظمة، والوظائف الشاغرة فيها، كما تفيد الرئيس الإداري الأعلى في التعرف على الوظائف الشاغرة في منظمته، ليقوم بتعبئتها.

مثلاً يكتب في فوق الخريطة: (إدارة التفتيش العام) ثم تحته يكتب: (القسم الأول قسم التفتيش)، (القسم الثاني قسم المحاسبة)، ويكتب تحت قسم التفتيش على اليمين العدد، وبعد ذلك الوظيفة، وبعد ذلك الوظائف الشاغرة، وكذلك يكتب في قسم المحاسبة على اليمين العدد، ثم يكتب الوظيفة، ثم يكتب المرتبة، ثم يكتب الوظائف الشاغرة، وتحت كل واحد من هذه الأربعة يكتب التفاصيل المرتبطة بهذه القائمة، مثلاً يكتب تحت الوظيفة في قسم التفتيش: كبير المفتشين، مفتش أول،

مفتش ثان، مفتش ثالث، كاتب تأدية، محرر، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، ويكتب تحت الوظيفة: قسم المحاسبة، رئيس قسم المحاسبة، مدقق كفالات، محاسب، كاتب يومية، كاتب حوالات، مسجل كفالات، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، وهكذا تكون الخرائط الإفرادية مبينة للهيكل التنظيمي في هذا البعد من الإدارة.

**((الخرائط الجغرافية))**

ثم يأتي دور القسم الرابع من أقسام الخرائط، وهي الخرائط الجغرافية.

وهي تبين الارتباط بين فروع المؤسسة في مختلف البلدان، أو البلد الواحد إذا كانت لها فروع متعددة، حيث تكون للمؤسسة فرع مثلاً في بغداد، وفرع في النجف، وفرع في كربلاء، وفرع في الحلة، أو في بغداد مثلاً تكون لها فرع في مدينة الثورة وفرع في قلب بغداد إلى غير ذلك.

من غير فرق بين أن تكون تلك الفروع في صف واحد، أو طولياً بأن يكون المستودع والمخزن والمعقل والإدارة وغير ذلك.

**((الخرائط الدائرية))**

أما القسم الخامس، وهي الخرائط التنسيقية، فهي عبارة عن الخريطة التي تبين ارتباط المؤسسة بغيرها من المؤسسات، وما هي النسبة بين هذه المنشئة وسائر المنشئات، مثلاً المعمل الذي ينتج البلاستك يكون وسطاً بين معمل يعطي المواد وبين معمل آخر يأخذ البلاستك المصنوعة ليكملها في جهة من الجهات، ثم يسوّقها.

وربما يكون المعمل صاحب الخريطة في القمة وربما يكون في الوسط وربما يكون في القاعدة، كما أنه ربما يكون بالنسبة إلى معمل آخر في صف واحد

عرضي لكن بينهما تعامل وتوازن، بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر، ويكون بينهما أخذ وعطاء في جهة من الجهات، ولو لجهة (اليگارشي) على الاصطلاح الاقتصادي.

## ((أشكال المنشئات الاقتصادية))

**(مسألة):** المنشئات الاقتصادية لها أشكال قانونية مختلفة في قوانين العالم الحاضر، تختلف من جهة العيوب والفوائد والقوانين الدولية.

وهذا مما يرجع إلى المنشئين، فيختارون الشبه القانوني للمنشئة، ويحددون الشكل القانوني في علاقة المنشئة بالغير، كما أن بذلك تحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات، سواء كانت للمساهمين أو الشركاء، أو بين رجال الإدارة والعاملين أو غيرهم.

كما أن الشكل القانوني للمنشئة يكون مورد قدر التدخل الحكومي في أعمالها زيادة ونقيصة، وعملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشئة ليست بالعملية الاعتباطية، إذ من يتخذ القرار يواجه عدداً من البدائل التي لها أشكال قانونية مختلفة، فيختار من بينها ما يشاء في نظره مما هو أنفع بمزاجه أو أبعد عن المشكلات، إذ لكل شكل من هذه الأشكال مزاياه وعيوبه.

ومن ثم يجب على متخذي القرار دراسة هذه البدائل واختيار أفضلها بنظره، وقد يكون الأفضل مختلفاً من مكان إلى مكان، أو من دولة إلى دولة، أو من جماعة إلى جماعة، أو من شكل تنظيمي إلى شكل تنظيمي، مثلاً يقوم القانون التجاري في معظم الدول بتنظيم الأعمال التجارية وتحديد المسؤوليات القانونية في النشاط التجاري بغرض حماية المعاملات ونشر الثقة في ميدان الأعمال، وعدم قابلية المنشئة للاحتيال والالتفاف من بعض المساهمين أو ما أشبه.

فمثلاً الشريك والمساهم في المشروع يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة لحماية أمواله المستثمرة، كما أن مدير المنشئة يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله، وخاصة ذلك العمل المتعلق بالتصرف في أموال المنشئة المرتبطة بالناس.

أما بالنسبة إلى العاملين في المؤسسة فيجب أن يكون كل فرد منهم

مسؤولاً عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل، ومن الواضح أن المسؤولية عليهم تكون في قبال الحقوق التي يتقاضونها من أصحاب المنشئة، سواء كانت حقوقاً محددة كالماليات التي يأخذونها، أو حدوداً غير محددة كالأرباح التي يجبونها من وراء المؤسسة والتي ينبغي تحديدها تحديداً واضحاً.

ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات إلى حد كبير على الشكل القانوني للمنشئة.

وهذا ليس خاصاً بالأعمال التجارية التي هي السلع والبضائع التي تستهلك في الأسواق، بل يمكن أن يكون ذلك بمثل خدمات ثقافية في إيجاد المدارس بقصد الاسترباح، أو المطارات أو القطارات الأهلية، أو ما أشبه ذلك من المنشئات المختلفة، هذا بصورة عامة.

أما إذا لوحظ ذلك بالنسبة إلى البلاد التي تعمل بالإسلام في قوانينها، أو الجماعة الذين يريدون موافقة الشريعة، فالأمر بحاجة إلى إضافة ملاحظة القوانين الشرعية أيضاً، التي ذكرنا طائفة منها في كتاب الشركة وغيره، لوضوح أن بين القوانين العالمية وبين الشريعة الإسلامية من ناحية التطبيق عموماً من وجه.

فاللازم أن يلاحظ من يريد تطبيق الشريعة أن لا يكون عمله مخالفاً للإسلام، فيطور الشركة إلى نحو أن يكون موضع الالتقاء بين القانون والشريعة، فإنه حكومياً مسؤول أمام القانون، ولا يتمكن من التخطي منه أمام الحكومة، كما أنه شرعياً مسؤول أمام الشريعة الإسلامية، ولا يتمكن من التخطي منها، لفرض تدينه وخوفه من الله سبحانه وتعالى.

ونمثل لذلك بمثل بسيط وهو أنه إذا كانت الشركة لا تسمح بسحب المال إلاّ بعد عشر سنوات مثلاً، ومات الشريك وورثه الصغير الذي يرى وصيه أن الصلاح في سحب

المال، أو وارثه الكبير الذي لا يريد بقاء المال عند الشركة، فإنه يقع التصادم بين القانون والشريعة، فاللازم أن يكون عند إنشاء الشركة تشترط المؤسسة على المساهم بقاء ماله إلى تلك المدة، وبهذا يكون تطبيقاً للحديث الشريف: «المؤمنون عند شروطهم»[1]، فتراضيه في البقاء حينئذ حتى بعد جنون المساهم أو سفهه وفلسه، أو موته ووراثة الصغير أو الكبير له.

**((أنواع المنشئات والشركات))**

ثم الأشكال التي يمكن اختيار أحدها في الوقت الحاضر في جملة من البلاد هي:

أولاً: المنشئة الفردية.

وثانياً: شركة التضامن.

وثالثاً: شركة التوصية البسيطة.

ورابعاً: شركة التوصية بالأسهم.

وخامساً: الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

وسادساً: الشركة المحاصة.

وسابعاً: الشركة المساهمة.

ولا يخفي أن الأصل في الإسلام الحريات التي ذكرناها مكرراً في كتبنا السياسية وغيرها، نعم هناك ضوابط إسلامية في المعاملات مما ذكرت في فقه الإسلام، فاللازم على المسلم التقيد بها.

أما القوانين السائدة في الحال الحاضر في البلاد الإسلامية فهي كما تقدم، بينها وبين الشريعة الإسلامية عموم من وجه، ونحن إنما نذكر ما

---

(١) تهذيب الأحكام: ج٧ ص٣٧١ ب٣١ ح٦٦.

نذكر للإلماع إلى ما يتعارف في القانون، لا الالتزام بصحة ذلك وانطباقها على الشريعة، واللازم على المسلمين طرح كل قانون يخالف الإسلام سواء بالتباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، حتى يكون الدين كله لله سبحانه.

أما تفصيل هذه الأقسام السبعة المذكورة:

**((المنشئة الفردية))**

فالأول: هو المنشئة الفردية، وهي تلك المنشئة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله كل المسؤوليات، والموظفون الذين يأتي بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلاّ بقدر ما يعطيهم من الصلاحية، وما يقرر لهم من الحقوق.

وتعتبر المنشئة الفردية من أقدم ما عرفه الإنسان من القديم، ونظراً لانفراد صاحب المنشئة برسم سياستها فإنه يتخذ القرارات بصورة يراها هو، ولا يواجهه في اتخاذ القرار اختلافات ووجهات نظر، ولا يحتاج إلى الاقتراع وأكثرية الآراء أو ما أشبه ذلك.

والإشراف والرقابة والتسيير وما أشبه في حالة المشروع الفردي يكون مركزاً في صاحبه ولا يشاركه فيه أحد، وإذا مات يكون وارثه مخيراً في البقاء أو الهدم، كما أنه بنفسه يكون مخيراً بينهما.

وبما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشئة الفردية في الأرباح عند النجاح فإن الدافع له على العمل يكون شخصياً ومباشراً، وغالباً يكون مثل هذا الشخص على اتصال مباشر بعملائه، وقد يجعل بين نفسه وبين العملاء بعض الموظفين، وبالتالي يمكنه التأكد من سير العمل بطريقة تستجلب الأرباح أكثر فأكثر، وذلك لا يكون إلاّ حسب استرضاء العملاء، كما يكون

على علم تام بالتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغباتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة.

وهذا القسم من المنشئة الفردية لا تخضع لقانون حكومي خاص، إلاّ بعض القوانين البسيطة، كما أن الحكومة لا تتدخل فيها إلاّ في حالات نادرة.

ومن الواضح أن تكوين المشروع الفردي سهل لا يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد في السبجل التجاري والمأذونية من الحكومة، وذلك أيضاً كما عرفت خلاف الحرية الإسلامية وباطل ويجب إلغاؤه، فإن الحكومة لا يجوز لها التدخل في حريات الناس إلاّ بقدر «لا ضرر» وما أشبه من القوانين الثانوية.

وعلي أي حال، فمثل هذه المنشئة الفردية لا يواجه الكثير من القيود، كما هو الحال في الأنواع الأخرى مما تحتاج المنشئة إلى قيود كثيرة أو متوسطة، كما نتكلم حولها في المسائل الآتية.

ويكتفي صاحب المنشئة الفردية بإمساك السجلات فقط لا التي يفرضها القانون على سائر الأشكال كدفاتر الحسابات وصور المراسلات ونحو ذلك.

ويتمكن صاحب المنشئة الفردية من ترك العمل حينما يرغب في ذلك، كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهولة، هذا من الناحية الشرعية، ومن الناحية القانونية، فقد يقف القانون دون ترك العمل أو الانتقال.

وحيث إن هذه المنشئة من السهولة والبساطة بحيث قد عرفت، فهي لا تزال المنشئة الكثيرة الانتشار في غالب البلاد الإسلامية.

وهذه المنشئة وإن كانت كثيرة الانتشار لكنها ليست من المنشئات التي لا عيوب فيها، أو العيوب فيها قليلة:

**((عيوب المنشئات الفردية))**

فأولاً: الناس لا يأتمنون بمثل هذه المنشئة، فمعظم الناس يحجمون من إقراضها بسبب صغر رأس المال، وذلك بالرغم من مسؤولية صاحب المنشئة غير المحدودة، فإن الناس غالباً لا يطمئنون بفرد، يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إدارة مشروعه بكفاءة يقف دون ائتمان الناس إليه، ولهذا لا يربح مثل هذا المشورع ربحاً كبيراً، ولا يشترك الناس في إقراضه عادة. نعم البنوك تقرض مثل هذه المنشئة حسب تقييمه لممتكات هذا الإنسان الذي يريد الإقتراض.

ثانياً: لا نمو[1] لمثل هذه المنشئة، لأن نمو الفرد محدود وامتداده محدود أيضاً، فلا ينمو إلى الحجم الكبير، وبالتالي يتحتم عليه البقاء في مجالات الأعمال المحدودة، أي إن اتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة، ويقلل من فرص العمل للمنشئات الفردية مثل هذه المنشئة.

ثالثاً: مثل هذه المنشئة معرضة لتنافس المنشئات الكبيرة ذات القدرات الواسعة في الاسترباح، فيكون على جناح الخسارة أو السقوط أو التقلص.

رابعاً: غالباً لا تتمكن مثل هذه المنشئات الصغيرة من الاستعانة بالأخصائيين، لأن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانياته المادية والاجتماعية غالباً يجعل من الصعب عليه الاستعانة بأمثالهم حتى تكون المنشئة ذات بنية قوية تسير حسب الاختصاص والفن في قوة الكيفية، فبالإضافة إلى أنها ضعيفة كماً ضعيفة كذلك كيفاً.

(١) أي النمو الكبير كما في المنشئات الكبيرة.

خامساً: لا تتمكن مثل هذه المنشئة من مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنشئة، فعجز صاحب المنشئة لكونه فرداً عن دفع الديون بإعسار أو إفلاس أو ما أشبه قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فضلاً عن ممتلكات المنشئة.

سادساً: لا تكون حياة المنشئة إلاّ بقدر حياة ونشاط الفرد المالك لها، وبقدر إرادته، فإن حياة مثل هذه المنشئة الفردية تتوقف على رغبة صاحبها وعلى قدرته على العمل، أو على حياته على أطول صورة ممكنة.

فإن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه، فإذا توقف نشاطه أو مات وورثها الخلف فإن نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية في الأجيال المتعاقبة، بالإضافة إلى أن الوارث إذا أراد بقاء المنشئة لا يتمكن من ذلك إلاّ بشركة سائر الورثة فيما إذا كانوا ورثة متعددين، وغالباً لا يتمكنون من البقاء لأنهم يختلفون، لاختلاف نشاطاتهم الاجتماعية، مما يجر كل ربحه إلى نفسه غير مريد للاشتراك مع الآخرين حتى إذا كانوا أشقاءه وأقرباءه.

**((شركة التضامن))**

القسم الثاني: شركة التضامن، وهي ما إذا كان شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح، فليست كالشركة الفردية السابقة وإنما شركة تضامنية.

وهذه تشابه الشركة الفردية في أن كل واحد من المشتركين يكون مسؤولاً غير محدود، ولكن بطبيعة الحال محدود أمام الشريك الآخر، فهي شركة فردية موسعة، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءات والخبرات والثروات لأشخاص متعددين، وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على

قدر أكبر من رأس مال الفرد، يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع.

ومن المعلوم أن في شركة التضامن الربح يكون أكثر، كما أن الخسارة غالباً تكون أقل، لأن العقول إذا اجتمعت تعطي ثمرات أحسن، وفي حديث عن الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله).

وغالباً في هذه الشركة يقوم كل شريك بالعمل في كل المؤسسة نيابة عن الشركاء الآخرين، ويكون إمضاء أحدهم إمضاء الجميع بدون حاجة إلى التفويض، وإن كان يمكن أن يحدد الشركاء عمل كل واحد حسب ما يرونه من التحديد أو الإطلاق.

وحيث إن هذه شركة تضامنية يعمل كل واحد نيابة عن الآخرين باستقلال حسب الغالب.

ويمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعة وتغتنم ما يسمح لها بأكبر سرعة ممكنة، وتنتهز الفرص التجارية المتاحة لها، كما أنه يمكن أن يسافر بعضهم ويبقى بعض لأمور ترفيهية أو تجارية أو عقد صفقات أو ما أشبه ذلك.

وحيث إن كل شريك يعرف أنه المسؤول عن كل الشركة، يبذل أكثر جهد ممكن للقيام بالأعمال بأفضل صورة، وهذه المسؤولية الموجودة في هذه الشركة التضامنية تمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يكون لها من القوة، بخلاف المنشئة الفردية على ما تقدم.

ومن الواضح أنه يمكن حسب التعاقد بين الشركاء أن تكون الشركة التضامنية قادرة على التوسع عن طريقة إضافة شركاء جدد، وإذا دخل الشركاء الجدد حصلت الشركة على أموال إضافية وكفاءات إدارية وفنية جديدة، وبذلك يزداد رأس مالها بدون احتياج إلى نفقات أو تغيير للهيكل التنظيمي.

وحيث إن هذه الشركة بين أفراد محصورين لا يحتاج إلى إجراءات قانونية كبيرة، مثل الشركات التي تتعرض لها فيما سيأتي.

ثم الشريكان يسجلان عقد شركة ويثبتانه عند الدولة، إذا أرادا تدخل الدولة عند بروز المشاكل، كما أن كثيراً ما يشتركان بدون اتفاقية خطية، لكن ذلك خلاف المستحب الأكيد شرعاً.

قال سبحانه: ﴿يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه﴾[1]، وملاكه آت في المقام.

وفي حديث: «قيدوا العلم بالكتابة»[2]، وإن العلم يشمل مثل ذلك أيضاً ولو بالملاك.

وقد قال الشعار بهذا الصدد:

أنلني بالذي استقرضت صكاً

وأشهد معشراً قد شاهدوه

فإن الله خلاق البرايا

عنت لجلال هيبته الوجوه

يقول: إذا تداينتم بدين

إلى أجل مسمى فاكتبوه

**((من عيوب شركة التضامن))**

ومن الواضح أن عيوب مثل هذه الشركة وإن كانت أقل من عيوب المنشئة السابقة، إلاّ أن من عيوب هذه الشركة هي تغلب الطابع الشخصي بين الشركاء، مما يجعل التنظيم غير مستقر، وكثيراً ما يؤدي إلى نهاية حياة المشروع والتنازع، خصوصاً في الأمم البدائية الذين لا يتمكنون من التغلب على عواطفهم، فسوء تصرف أحد الشركاء قد لا يؤدي إلى فقدان أموال الشركة فحسب، بل يصل إلى الممتلكات الشخصية للشركاء الآخرين، ومن الواضح أن الكتابة المضبوطة، والتسجيل عند دوائر الدولة، وجعل مفتش، وفني، وما أشبه مشرفاً على سير الأمور، يقلل من هذا الخطر.

وربما يكون من عيوب مثل هذه الشركة أنه قد يحدث أن أحد

---

(١) سورة البقرة: ٢٨٢.

(٢) بحار الأنوار: ج٥٨ ص١٢٤ ط بيروت.

الشركاء الذي يملك حصة صغيرة في رأس مال الشركة وقدرة إدارية محدودة، أن يصرّ على رأي معين، ويتمسك بوجهة نظره مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذها، ومثل هذه المشاحنات الداخلية قد تؤدي إلى فشل المشروع وتصفيته، إلاّ إذا كان المحكّم أكثرية الآراء، حيث إن الشريك الذي يصر على رأيه يتمكن من الانسحاب إذا كانت أكثرية الآراء ضده.

وإذا فرض أنهما شريكان فقط فمن الممكن حسم النزاعات بالاقتراع، أو بالرجوع إلى الصنف أو ما أشبه ذلك.

ودخول الشركاء الجدد في مثل هذه الشركة يتوقف حسب القرار بأكثرية الآراء، أو بالقرعة، أو بما أشبه ذلك من الذي يقرون بينهم، وقد يكون الدخول حسب الاشتراط بموافقة جميع الشركاء.

كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدي إلى تصفية الشركة، وقد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء في رأس المال، بل أحياناً يتعدى ذلك إلى الأموال الشخصية للشركاء الآخرين الذين أحياناً يتحملون الخسائر الفادحة التي تلحق بهم.

**((تأمين الشركات))**

ومن المحسّن تسجيل مثل هذه الشركات في شركة التأمين، حيث تقل الخسائر كما هو المتعارف الآن، وقد ذكرنا في الفقه أن التأمين بحدودها المعقوله جائز شرعاً، فإن: ﴿أوفوا بالعقود﴾[1] وما أشبه يشمل حتى العقود المستجدة، كما ذكره جمع من الفقهاء، ابتداءً من الشهيد في المسالك حسب اطلاعنا، ولعل قبله أيضاً قالوا بذلك، وانتهاءً إلى السيد الطباطبائي في العروة، بل ومن بعده.

نعم لا شك أن شركة التضامن حسب ما ذكرناها تعجز عن

(١) سورة المائدة: ١.

القيام بالأعمال الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ولذلك فهي صالحة للتجارات الصغيرة وما أشبه التجارات الصغيرة، من فتح مدرسة أو معهد أو نحو ذلك من الأعمال المحدودة،.

كما أن هذا النوع من الشركات تستخدم أيضاً في مجال المهن الحرة، كالمحاماة والمحاسبة والهندسة وما أشبه ذلك.

وقد ذكرنا في (الفقه) صحة الشركة بأن يكون من أحدهم الأرض ومن الآخر البذر ومن الثالث البقر ومن الرابع الماء ومن الخامس التسويق وما إلى ذلك، وهكذا أن يكون من أحدهم الدكان ومن الآخر رأس المال ومن الثالث الجلوس ومن الرابع جلب البضائع ومن الخامس التخزين، إلى غير ذلك من الشركات التي تكون بهذه الصور.

لكن جمع من الفقهاء كالعلامة وغيره يستشكلون في ذلك، والتفصيل موكول إلى الفقه في كتاب الشركة.

**((شركة التوصية البسيطة))**

القسم الثالث: شركة التوصية، وهي شركة التضامن، بأن يكون هناك في الشركة فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثاني إضافة أناس آخرين يعطون ويوصون وليس لهم شؤون في الشركة إلاّ أنهم يأخذون من الربح بالنسبة، ومن الخسارة بالنسبة لأموالهم.

ولا يتمكن الموصي من التصرف في حصته بالبيع ونحوه إلاّ بموافقة الشركاء، فهي شيء متوسط بين الشركة السابقة والشركة الآتية، تعقد بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامين وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال ويأخذون الربح بنسبة رأس مالهم كما يخسرون بنسبة رأس مالهم، فلا هم يربحون ربحاً كبيراً ولا يخسرون خسارةً كثيرةً.

أما الشركاء المتضامنون فمسؤوليتهم تكون غير محدودة، كما في القسم السابق من شركة التضامن.

ونظراً

للمسؤولية المحدودة التي يتمتع بها الشركاء الموصون فإن سلطتهم تكون محدودة أيضاً، وهم لا يتدخلون في الإدارة ولا يظهر اسمهم في معاملات الشركة، ولا يكون لهم رأي في الأخذ والعطاء والإيجاب والسلب.

وأمثال هذه الشركات تكون سهلة وبسيطة، مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، وإنما ينضم إليها سجل على الأغلب بأسماء الشركاء الموصين، والحكومة لا تتدخل من طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من المنشئات نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتادبلة بين الشركاء. نعم لهم أن يدخلوا الحكومة إذا خافوا من التلف أو الإنكار أو التحايل أو ما أشبه ذلك.

وهذا النوع من الشركات يسمح بدخول الذين يرغبون في استثمار أموالهم بأسماء علنية أو أسماء سرية، ولكن نظراً لظروفهم الخاصة لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلاّ بقدر ما يقدموه من الأموال، وبالتالي تتمكن شركة التوصية من الحصول على قدر أكبر من رؤوس الأموال مما لا يتمكن مثله من شركة التضامن، فإن الأفراد الذين يدخلون في شركة التضامن ـ كما تقدم ـ يكونون أعضاءً، وهؤلاء في هذه الشركة التوصية لا يكونون أعضاءً، ومن الصحيح أن يشترطوا أن يكون لهم ربح بنسبة أكبر، أو أن يكون عليهم الخسارة بنسبة أكبر، (فإن المؤمنين عند شروطهم).

وعيوب مثل هذه الشركات هي عيوب شركات التضامن، بإضافة أنها قد تكون مجالاً للاحتيال إذا لم يقيد تقييداً دقيقاً مما لا يقع الضرر على المتمولين من الشركاء الموصين بصورة خاصة، فقد يتولى الإدارة شريك متضامن سيء النية، أو سيء العمل، ولا يملك إلاّ القليل

من رأس المال، وبالتالي قد يجازف بأموال الشركة وأموال الدائنين، وإذا فشلت الشركة فإن الخسارة ستقع على الشركاء الموصين، حيث يضيع رأس مالهم، كما ستقع الخسارة على الشركاء الآخرين من المتضامنين.

ولذا فينبغي على الشركاء الموصين حسب قوله (صلى الله عليه وآله): «رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه» أن يضبطوا أمرهم ضبطاً كبيراً، وكذلك بالنسبة إلى الدائنين، إذا كان هناك دائنون لمثل هذه الشركات، وكذلك بالنسبة إلى الفرقاء الآخرين إذا كانوا يشكون في سلامة النية أو سلامة العمل أو الاستقامة لظروف طارئة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ما أشبه، فيحتاطوا في التعامل مع هذا النوع، ويتأكدوا من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين، ومن ممتلكاتهم الشخصية، مع التحقيق من سمعتهم في السوق وأرصدتهم في البنوك وما أشبه ذلك.

كما أن من الضروري أن يعين الموصون من يقوم مقامهم في حال مرض أو جنون أو سفه أو فلس أو موت، وأنه كيف يعامل بأصل أموالهم وأرباحهم، ويجب أن يكون الشرط حسب المقرر شرعاً كما تقدم، وحسب المقرر قانوناً، حتى لا يحيف القانون على أموالهم أو على وارداتهم.

### ((شركة التوصية بالأسهم))

أما القسم الرابع: فهي شركة التوصية بالأسهم، وهي مثل الشركة التوصية البسيطه إلاّ أنه يتمكن الفرقاء من التصرف في أسهمهم بدون موافقة الشركاء، وفي الحقيقة إن الأمر يرجع إلى اشتراط هكذا كالقسم الثالث، أو هكذا كالقسم البرابع، فهذه الشركة تشبه شركة التوصية البسيطة، إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة، ويعهد

بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر، وتكون مسؤوليته غير محدودة، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن.

ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشركة المساهمية، فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو بالتنازل أو بالهبة أو بالإجارة أو ما أشبه ذلك، أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا في بابه أن الشريك الموصي يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية، ولا يمكنه في هذا البيع أو التحويل إلاّ بعد موافقة باقي الشركاء.

والظاهر صحة وقف السهم أيضاً، سواء هنا أو فيما يأتي إذا انطبق على ذلك شرائط الوقف الشرعي، أما شرائط الوقف القانوني اللازم المراعاة، فذلك لأجل عدم مزاحمة القانون لإرادة الواقف المطابق للشرع.

وهذا القسم من الشركة سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويلة، فكلما يلزم هو كتابة العقد واتباع إجراءات التسجيل والنشر، كما هو الحال في شركات التضامن والتوصية البسيطة، ونظراً لسهولة التخلص من الأسهم التي يمتلكها الشركاء الموصون فإن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من المال أكثر مما تجمعه شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة، فمن المثل المعروف في الفلسفة: (كلما زادت قيوده قل وجوده).

وحيث إن في هذه الشركة للفرقاء الموصين الحرية في البيع والتنازل والوقف والهبة وغير ذلك، يكونون أكثر إقبالاً على مثل هذه الشركة.

وهذا القسم الرابع كالقسم الثالث على المساهمين الموصين أن يتأكدوا من شخصية المؤسسين المتضامنين، وسمعتهم في السوق، ومن ممتلكاتهم الشخصية، ومن

أرصدتهم في البنوك، ومن معاملاتهم السابقة، وذلك قبل المساهمة في أسهم هذه الشركات، فإن (المغبون ليس بمحمود ولا مأجور) كما ورد بذلك النص.

**((شركة المحاصة))**

القسم الخامس: شركة المحاصة، وهو شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله، مثلاً يشترك اثنان في بيع الفاكهة الفلانية في الفصل الفلاني، أو في بيع الثلاجة أو الغسالة أو المدفئة وما أشبه في فصل خاص أو في شهر خاص، وبانتهاء ذلك الفصل أو الشهر أو الموسم. كموسم الزيارة مثلاً في الأعتاب المقدسة أو في الحج أو في العمرة. ينتهي عمر الشركة.

فهي شركة قد تستمر لمدة يوم أو أسبوع أو شهر أو أكثر، وهي مستترة غالباً لا يعلم الجمهور بوجودها ولا يشترط فيها الإشهار، وكذلك لا يحتاج إلى الكتابة، ولا إلى تسجيل في الدولة.

وفي هذه الشركة يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم على سبيل التساوي أو على سبيل التوزيع، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص وبعنوانه الخاص مع تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفقة عليها في ما بينهم من التساوي أو الاختلاف، حسب تساوي الكفاءات أو اختلافها، أو تساوي الأعمال أو اختلافها.

لكن يجب ملاحظة أن لا تكون مثل هذه الشركة محرمة شرعاً، وإنما يجب أن يوفق مع القوانين الإسلامية حسب ما ذكرنا ذلك، فإن الشارع لم يرض بكثير من الأعمال وإن باشرها العقلاء، مثل معاملة الغرر، أو القمار، أو الربا، أو ما أشبه ذلك.

وهذه الشركة قد تكون بين اثنين أو بين ثلاثة أو بين أكثر حسب المقرر عندهم.

وفي أخير السلم يأتي:

**((شركة المساهمة))**

القسم السادس: وهي شركة المساهمة، وتتمتع هذه الشركة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها، ولها حقوقها القانونية، على ما ألمعنا إليه سابقاً، وقد ذكرنا أن مثل ذلك مشمول للكليات الشرعية.

ومن ثم يمكنها أن تقاضي وتتقاضى، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها كأنها فرد خارج عن المجتمع، وعن المساهمين.

ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية لها وحداتها القانونية والحقوقية.

وينقسم رأس مال هذه الشركة المساهمية إلى حصص صغيرة متساوية، مثلاً شركة تتكون من مليون دينار تكون المساهمة فيها بدينار أو بعشرة دنانير أو بخمسة دنانير أو ما أشبه ذلك، وكل حصة تسمى سهماً.

من غير فرق بين أن تكون الشركة المساهمة في مؤسسة ثقافية كالمعاهد، أو مؤسسة سياسية أو صناعية أو ما أشبه ذلك من الخدمات، كالمطارات والقطارات والمستشفيات وغيرها.

وتتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استشماره في رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل، وإلاّ كان مسؤولاً عن الرصيد المتبقى حسب المقرر في تنظيم تلك الشركة، وأحياناً توزع السهام التي على الأفراد في غضون سنة أو أكثر.

**((مزايا شركات المساهمة))**

ثم إن لشركات المساهمة مزايا:

منها: إن للمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته، فإن الحق ينتقل من صاحب الحق إلى السهم، فالسهم يمكن التقلب فيه كيف ما شاء

صاحب الحق.

ومن مزاياها: إنه نظراً لصغر قيمة السهم غالباً ولسهولة تحويله أو بيعه أو ما أشبه تتمكن شركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة، وهي أقدر المنشئات على اجتذاب مدخرات المستثمرين والأموال المسيبة والتي يتحيز أصحابها في كل من حفظها حتى في البنوك، حيث إن الحكومات تأخذ الضرائب وما أشبه من المصارف، ومن التصرف والتقلب فيها بالتجارة ونحو ذلك، فالمستثمر يمكنه المساهمة في هذه الشركات بكل سهولة.

كما أن من مزاياه إمكان الانفصال عنها في أي وقت شاء، وذلك بخلاف الحال في الشركات الأخرى التي يشترط فيها أن يكون لدى كل مستثمر قدر كبير نسبياً من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك في المشروع.

كما يتمكن المساهم من الانفصال عن المؤسسة واسترداد أمواله المستثمرة في أي وقت شاء، ولا يتوقف على موافقة بقية الشركاء كما في غير شركات المساهمة، سواء ببيع سهمه أو تحويله أو ما أشبه ذلك.

كما أن من الامتيازات في شركات المساهمة غالباً: أنها بمقدرتها على مقابلة رغبات المستثمرين المتباينة، نظراً لما تنتجه من فرص الاستثمار المختلفة تتمكن من جذب أكبر قدر من المال في سبيل الحصول على الأرباح الكثيرة، فبعض المساهمين حيث إنهم محافظون يتوسطون في عطاء الأسهم، وبعضهم حيث إنهم مجازفون يجعلون أموالاً كبيرةً للأسهم، وبعضهم لقلة موارده أو ما أشبه يكون مساهماً في أسهم محدودة، ولذا فالشركة المساهمية تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية، سواء كانت الأسهم عادية أو ممتازة أو سندات، والفرق بين السندات والأسهم أن الأسهم تمثل الملكية، أما السندات فتمثل المديونية، وحملة السندات هم الدائنون للشركة، بعكس حملة الأسهم

فهم ملاك الشركة.

وعلى أيٍّ، فالمستثمر يواجه تشكيلة متنوعة يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصة ومقدرته على تحمل الأخطار.

ومنها: إن البنوك لتشجيع الصناعة أو ما أشبه، حسب سياسة الحكومات أو حسب سياسة الجماعات الخاصة المشرفة على البنوك، تعطي الشركات المساهمية تسهيلات وترخيصات مما لا تعطيلها للأفراد.

ومنها: إن الشركة المساهمية أذا أشرفت على الإفلاس أو أفلست فالحكومات تقوم بأخذ عضدها حتى ترجعها إلى حالتها السابقة، لما تتمتع بها تلك الشركات من الخدمات الكبيرة إزاء المجتمع.

ومنها: إن هذه الشركات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار، نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها، وهي دائمة من الناحية القانونية طال ما تكون اقتصادياتها سليمة وسيرها صحيحاًً، وحياة هذه المؤسسات لا تتأثر بانتقال ملكية أسهمها أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها.

ومنها: إنها تتميز بالمرونة من النواحي المتعددة كالتوسع في الإدارة، والإدارة الحسنة حيث إنها تملك رصيداً كبيراً من المال، فإنها تتمكن من جذب أحسن المدراء والمفتشين وغيرهم، وحيث إنها قادرة على اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهولة، نظراً لمقدرتها على الحصول على ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة، كما أنه يساعد على توسع قدرتها على تكييف الأغراض المختلفة.

وكثيراً ما تكون الشركة المساهمية ذات أنشطة مختلفة بها، فلا تصب أنشطتها في بعد واحد، وإنما تشترك في أبعاد متعددة.

ومنها: إن الشركة حيث كانت كبيرة وذات مورد واسع من المال وغير المال، يمكنها الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإداريين وأصحاب الاختصاصات من ذوي المرتبات المرتفعة، ومن المزايا التي تخصصها الحكومات لمثل هذه الشركات.

ثم إن المساهمين أصحاب الحق في إدارة الشركات المساهمية، لكن حيث لا يمكن القيام لكل المساهمين بالإدارة لكثرة المساهمين غالباً، يقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم يقومون بإدارة الشركة بالنيابة عنهم، حسب مقررات الشركة، من كل سنتين مرة أو كل أربع سنوات مرة أو ما أشبه ذلك، وغالباً يكون الانتخابات بحضور ممثل القضاء وشبهه حتى لا يكون تزوير في الانتخابات، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة.

ومن الغالب أن لا يتدخل المساهم في ما تتخذه الشركة من قرارات تنفيذية حسب المجلس المنتخب من قبل المساهمين، بل يوجه المساهم كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركة من أرباح وما تتبعه من سياسات متعلقة بتوزيع الأرباح ونحو ذلك، ولذا فمجلس إدارة الشركة المساهمة يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال عن أصحاب الأموال والمشروع، فإدارة الشركة المساهمية تتمتع بدرجة واسعة من الحرية في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات وتقسيم العمل وتفويض السلطة وما إلى ذلك.

**((عيوب شركات المساهمة))**

أما العيوب التي يمكن أن تتسرب إلى هذه الشركات، فهي أيضاً عديدة:

منها: إشراف الحكومة المتزايد على مثل هذه الشركات، فنظراً لطبيعة الشركة المساهمية ولأهمية الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية أخذاً وعطاءً، لابد للحكومة من الإشراف الكثير على مثل هذه الشركة حتى لا تخسر، ولا تتدهور، ولا تلعب باقتصاديات الناس أخذاً أو

عطاءً، فهي تخضع لإشراف الحكومة ورقابتها في كل مرحلة من مراحل حياتها.

ومنها: إن شركات المساهمة تتكون بمقتضى موافقة الدولة، ولا يمكن اعتبارها كأموال المواطنين العاديين، فليس لها حرية التنقل من دولة لأخرى، نعم تتمكن شركات المساهمة أن تكوّن نفسها من الجنسيات المتعددة، بأن تظهر في كل دولة بمظهر تلك الدولة، وإن كان الواقع واحداً، وإذا ما تجاوزت حدود الدولة المنشئة فيها فإنها تخضع لقوانين الدولة المضيفة، ومن الواضح اختلاف القوانين بالنسبة إلى الدول، فنشاط الشركة المساهمة يتحدد ويتقيد إلى حد قد يكون كبيراً في الدولة المضيفة.

ومنها: إن شركات المساهمة لكثرة أخطارها ودخولها في الحياة الاقتصادية الواسعة تخضع عند إنشائها لإجراءات طويلة حكومية، وأعمال مختلفة تسبب نفقات باهظة، ولهذا يتعذر على أكثر المشروعات الصغيرة وحتى المتوسطة أن تتخذ شكل المساهم أو تتحول إليه، إلاّ إذا اندمجت المشروعات الصغيرة بعضها في بعض حتى تولد تياراً كبيراً تتمكن من الدخول في الحياة العامة بأبعادها المختلفة.

ومنها: أن شركات المساهمة في كثير من الحالات تصبح بأيدي إدارة أجيرة وليست إدارة مندفعة، ومثل هذه الإدارة لا تتصف بالهمة والنشاط والغيرة على العمل، تلك الصفات التي يتصف بها المالك عند إدارته لمشروعه، ولهذا السبب كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمية نقد الملكية الغائبة والجهود غير الشخصية، وهي نتائج مترتبة عن الفصل

بين ملكية المشروع وبين إدارته غالباً، إلاّ أن تكون الشركة بحيث تحاط بجملة من وسائل الإعلام والضغوط والجماعات الضاغطة وما أشبه مما تجعل إدارتها دائماً إدارة مندفعة أو مكونة من نفس الأشخاص أصحاب الأموال الكبيرة، حتى يكون لهم الإدارة والاندفاع معاً.

ومنها: إنه على الرغم من قيام الشركات المساهمية على أساس الاستشارية (الديمقراطية) المالية، أي قيام حملة الأسهم في اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يقوم بإدارة الشركة نيابة عنهم، إلاّ أنها يتمكن بعض المديرين والمساهمين من تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من العمل لصالح المجموع، وأحياناً يكون بعض المديرين يقدمون بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم السكوت عليهم فيما يفعلون، بينما كثرة من المساهمين لا يريدون ذلك، وذلك على حساب بقية المساهمين، كما أن بعض كبار المساهمين قد يتعصبون ضد بعض أعضاء مجلس الإدرة ويعملون على عدم إعادة انتخابهم، وقد ينقسم المساهمون إلى جماعات كل منهم يعمل على حساب الآخر.

لكن هذا عيب لابد منه في قبال الدكتاتورية، فإن كلاً من الدكتاتورية والاستشارية لها عيوب ولها محسنات، لكن محسنات الاستشارية أكثر من عيوبها، كالعكس وهو أن عيوب الدكتاتورية والاستبداد أكثر من محسناته.

ومن التهافت الشائع في ألسنة جماعة من المثقفين كلمة (الدكتاتور العادل)، وهل يمكن أن يكون دكتاتوراً يأكل حقوق الناس ثم يكون

عادلاً يعطي حقوقهم، إن الحق لا ينحصر في المال ونحوه، بل من الحق السياسة، والدكتاتور يأكل حقوق الناس في السياسة ولا يستشيرهم، ولا يكون كأحدهم وإنما يستبد بالحكم، ثم هل يكون بعد ذلك عادلاً، هذا غير ممكن، وإن كان يراعي جوانب الاقتصاد والاجتماع والتربية وما أشبه.

نعم إذا فرضنا صحة هذه الكلمة ـ وهو فرض محال ـ فذلك بمعنى أنه أقل ظلماً من الذي يأكل أيضاً اقتصاد الناس واجتماعهم وثقافتهم وغير ذلك، مما هي طبع الدكتاتوريين على طول التاريخ.

ثم إن من شبه المحال أن يكون دكتاتور عادل بمعنى أنه يعطي الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها ويكون دكتاتوراً في السياسة، فإن الدكتاتورية كالديمقراطية (الاستشارية) لا يمكن أن يكون في جهة دون جهة، وهل يمكن أن يكون إنسان صحيح، نصف جسمه شلل ونصفه غير شلل، فإن نصف الشلل يسري إلى النصف غير الشلل، حيث يشل حركات هذا النصف الذي يسمى بالصحيح أو بغير الشلل، حيث إن النتيجة لأخس المقدمتين على ما يقوله المنطقيون، فنصف الشلل يؤثر على النصف غير الشلل، لا أن النصف غير الشلل يؤثر على النصف الشلل.

وهنا الدكتاتورية تؤثر على الديمقراطية أو الاستشارية في الاقتصاد والاجتماع وما أشبه، لا أن الاستشارية تؤثر على النصف الشلل بالدكتاتورية، وعلى كل فهذا مبحث خارج عما نحن فيه.

**((من أسرار سقوط الأحزاب))**

ومن الاستطرد في الاطراد أن نقول: إن الأحزاب التي تتولى الحكم بالدكتاتورية لا يمكن أن تعمل بالعدالة الاجتماعية والديمقراطية

والاستشارية، وهو سر سقوط الأحزاب في العالم الإسلامي، بل في العالم الثالث مطلقاً، إما سقوطاً بعدم الوصول إلى الحكم إطلاقاً، وإما سقوطاً بالإنهيار بعد الوصول إلى الحكم.

**أولاً**: الدكتاتور لا يصل إلى الحكم، لأن الحزب غير مغر، لا لأفراده الذين كانوا منظمين إليه، لأنهم لا يثقون في الحزب حتى يبذلوا قصارى جهدهم للتقدم إلى الأمام، فإن الفرد في الحزب يعلم أنه في الدرجة الثالثة مثلاً مهما ارتفع وكانت له الكفاءات، أو الدرجة الثانية، أو الدرجة العاشرة، ومثله لا يكون مندفعاً للعمل بخلاف الذي يحتمل أن يصل إلى الدرجة الأولى وهو في الدرجة السادسة إلى غير ذلك، فإن اندفاعه يكون كثيراً، ويكون له دم دفاق يحفزه للأمام.

وغير أعضاء الحزب لا يسيل لعابهم للالتحاق بهم حتى يأخذوا في التوسع والانتشار، وهل مثل هذا الحزب الذي ينكمش على نفسه يتمكن من الوصول إلى الحكم.

**وثانياً**: إذا فرض وصولهم إلى الحكم، ولم نجد حزباً من هذه الأحزاب وصل إلى الحكم إلاّ بمعونة المستعمر، وهذا بحث طويل ذكرناه في كتاب مستقل، فإذا فرض وصوله إلى الحكم مارسوا نفس الطقوس الدكتاتورية في الحكم، لأنهم ربوا عليه وتربت أنفسهم ومنهاجهم بقالب الدكتاتور، (ومن شب على شيء شاب عليه) كما يقول المثل.

ولذا فمن اللازم أن يكون الحزب من أول نشأته استشارية بالانتخابات، وعلامتها تبدل الرئيس والمدراء والأعضاء الكبار، كما يمارس مثل ذلك الديمقراطيون فيما يسمى بالعالم الحر.

**((من مشاكل الشركات الأسهمية))**

ولنرجع إلى البحث السابق، وهنا مشكلة في الشركات الأسهمية، وهي أن الانتخابات بإدارة الشركة هل تخضع للأسهم أو للأفراد.

فالأول يوجب بقاء الإدارة في أيدي عدة لهم أسهم كبيرة، فإذا كان هناك مثلاً ألف وواحد من الأشخاص لأولئك الألف سهم لكل واحد سهم، ولهذا الشخص الواحد ألف سهم، هل يكون هذا الواحد له من الأصوات في الانتخابات بقدر أولئك الألف إنسان، وهل هذا من العدالة أن يكون الأمر كذلك، وإذا فرض أن يكون لصاحب الألف صوت واحد كصاحب السهم الواحد فهل من العدالة أن يكون الأقوى اقتصاداً كالأضعف.

ولذا يجب أن تحل هذه المشكلة بالتوسط بين تلك المشكلتين: مشكلة الأفراد ومشكلة الأسهم، وهذا غالباً ما يجب أن يكون بمراجعة أهل الخبرة الذين يرون التوسط في الأمر، أو بمواجهة الجهات القانونية التي وضعتها القوانين حسب فكرة جماعة من العقلاء المحايدين من مجلس الأمة أو سائر الجهات الحائزة للصلاحية القانونية، لكن يجب أن يكون القوانين بالنسبة إلى الصغريات مؤطرة بإطار الشريعة الإسلامية، كما ذكرنا تفصيل ذلك في الكتب السياسية.

## ((المؤسسات والحرية الشرعية))

(مسألة) الحرية التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان، وقررها الإسلام في غير المحرمات، تقتضي وجود كل الأشكال المتقدمة للمؤسسات والمنشئات في الحياة العلمية للاجتماعات وقيامها بالأوجه المختلفة من النشاط، هذا بالإضافة إلى حاجة الإنسان إلى كل تلك الأشكال مما يمكن المساهمة فيها في المنشئات بمختلف أبعاد الحياة.

ودراسة الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها تدل على أن شكلاً معيناً قد يسود ميداناً معيناً من الميادين، بينما لا يصلح في ميادين أو أوجه نشاط أخرى، وأحياناً قد يكون شكل المنشئة من الأمور القانونية حيث لا اختيار لأصحاب المشروع، فاختيار أصحاب المشرع من ناحية، والأمور القانونية من ناحية ثانية، والاقتضاءات الاجتماعية من ناحية ثالثة بمجموعها تحدد الأشكال في المؤسسات المذكورة.

فمثلاً تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشئات التي تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمية، لكن من الواضح أن مثل هذه القوانين لا أهمية لها بالنظر الإسلامي، إذ الإسلام أعطى الحرية لكل الناس في كافة الأمور باستثناء المحرمات التي نص عليها، سواء المحرمات الأولية كالقمار والخمر وما أشبه، أو المحرمات الثانوية التي ينطبق عليها عليها دليل «لا ضرر» و«لا حرج» و«لا عسر» وما أشبه ذلك من الأدلة الثانوية التي قد تتدخل في الميدان فيقلب العنوان الأولي إلى نفسه.

فإن الإسلام بمرونته المعروفة جعل بعض الجائز حراماً أو واجباً حسب قانون «لا ضرر»، فإذا كان بقدر كثير حرم ذلك شيء، وإذا كان بقدر قليل بالنسبة إلى الإنسان نفسه أو الغير فيما إذا رضي جعله جائزاً، كما أنه في العكس جعل بعض الواجبات جائزاً أو حراماً بحسب تلك

العناوين الثانوية، فإذا أوجب الواجب ضرراً متزايداً حرم، وإلاّ جاز، وإن كان فيه ضرر قليل جداً بقي على وجوبه، كالصوم الذي يوجب العمى فإنه حرام، وإذا أوجد مرض أسبوع مثلاً جاز، وإذا أوجب ضعفاً متعارفاً بقى على وجوبه.

وهذه مسألة مذكورة في المباحث المتعرضة لدليل «لا ضرر».

## ((اختيار شكل المشروع))

وعلي أي، فإذا فرض أن أمام مريدي التأسيس بدائل مختلفة، ويتحيرون في تطبيق أي تلك البدائل، يأتي السؤال الذي يفرض نفسه، وهو ما الشكل الذي يتخذه المشروع المقترح تأسيسه؟

وفي الجواب نقول: إن اختيار شكل معين يتوقف على الهدف من إنشاء المشروع، وعلى الظروف المحيطة به، حيث إن هناك عوامل خارجية وداخلية تحكم اختيار الشكل المناسب، وعلى منظم المشروع الاسترشاد بها، ومن تلك العوامل المقدرة.

**أولاً**: تدبير الأموال اللازمة للمشروع، سواء كانت المؤسسة اقتصادية أو غيرها، فإن كل منشئة بحاجة إلى أموال كافية، ابتداءً واستمراراً.

**ثانياً**: إجراءات التكوين والتدخل الحكومي.

**ثالثاً**: الضرائب المقررة على المشروع من قبل الدولة.

**رابعاً**: الإدارة.

ونشير هنا استطراداً إلى أن الضرائب كلها محرمة في الشريعة الإسلامية، فإن الضرائب المقررة في الإسلام عبارة عن الخمس والزكاة والجزية والخراج، أما سائر الضرائب التي تؤخذ في الحكومات الحاضرة فكلها محرمة، وقد ذكرنا في كتاب (فقه الاقتصاد) تفصيلاً حول أن الإسلام كيف يتمكن أن يدير شؤونه الواسعة بهذه

الضرائب الأربع، لكن ليس الكلام الآن في هذا الموضوع، وإنما في الأمر الواقع، وهو أن الحكومات تأخذ الضرائب على المؤسسات والمنشئات، فاللازم على من يريدون إقامة المشروع أن يلاحظوا خصوصيات الضرائب في جملة ملاحظاتهم عند إقامة المشروع.

ولنتكلم حول هذه البنود الأربعة بشيء من التفصيل والتوضيح.

**((الأموال اللازمة للمشروع))**

أما الأمر الأول: وهو المقدرة على تدبير الأموال اللازمة، فإذا كان الأفراد المهتمون بالقيام بالمشروع، إما بقصد استحصالهم على الأموال في مقابل خدماتهم، وإما بقصد تقديم الاجتماع إلى الأمام في بعد من الأبعاد، كالبعد الثقافي أو السياسي أو الصحي أو غير ذلك، فإذا كانوا يملكون الأموال اللازمة وكانوا في نفس الوقت مستعدين لتعريضها للأخطار أو اقتحامهم في المشاكل التابعة لذلك المشروع، لم تواجههم مشكلة تدبير المال اللازم، وتنتفي أهمية هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشئة، ويحدد اختيار العوامل المختلفة الأخرى التي قد لا يملكونها ولا يتمكنون من الموائمة معها.

أما مسألة تدبير الأموال بالنسبة إلى الذين لا يملكون المال، والمؤسسة تحتاج إلى المال، سواء كان بحاجة إلى مال كثير أو قليل، فهي تعتبر مشكلة مهمة إذا لم تكن هناك جهة تزودهم بالمال الكافي، فلابد لهم من الالتجاء إلى الجمع في هذه الحالة، ولابد من اختيار الشكل المعين الذي يسهل عملية التمويل، أو بعبارة أخرى الشكل الذي يتمكنون من اجتذاب الممولين، سواء كانوا أفراداً، أو جهةً حكوميةً، أو بنوكاً مؤسسة لمثل هذه الشؤون أو غير ذلك.

ثم إن في تدبير المال يلزم الموازنة بين الأرباح والخسائر، مثلاً قد

يعطي الشخص المال للمؤسسة في قبال أرباح قليلة في العمل المضاربي، وقد يعطي في قبال أرباح كثيرة، فاللازم ملاحظة كثرة الإرباح مهما أمكن لتكون الإدارة قادرة على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الممولين.

وإمكان الإنصاف أن يكون الربح موزعاً بين الرأس المال والعمال والمديرين والعمل الذي يستهلك كل عام منه بقدر مثلاً كل حسب حصة الواقعية، إلى غير ذلك.

هذه في المؤسسة الاقتصادية، وقد يكون المشروع إقامة معهد ثقافي، أو مستشفى للصحة والعلاج، أو ناد للتربية أو غيرها، وعليه فمن اللازم لتمويل هذا المشروع الذي لا يتمكن من القيام بإدارة نفسه صب بعض المال في الاستثمارات الخارجية حتى يغطي النواقص للمؤسسة المزمع إنشاؤها لهدف إنساني أو نحو ذلك.

**((اجراءات التكوين))**

وأما الأمر الثاني: وهو إجراءات التكوين والتدخل الحكومي، فإنها تختلف باختلاف أشكال المؤسسة، فبالنسبة إلى المشروعات الصغيرة ذات رأس المال المحدود في الأمور الاقتصادية مثلاً، يجب مراعاة سهولة إجراءات التكوين إلى جانب قلة النفقات اللازمة.

وقد تقدم أن المشروع الفردي هو أبسط أشكال المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تكوينه بأقل قدر من النفقات والإجراءات القانونية، أما في حالة تعدد الشركاء شركة التضامن تحتاج أيضاً إلى قليل من النفقات والإجراءات، وإن كان فوق المشروع الفردي على ما تقدم.

ولكن التدخل الحكومي الذي هو أيضاً إجراءات التكوين يظهر بوضوح في شركات الأموال، خصوصاً إذا كانت الشركة شركة مساهمة، فإنّها بحاجة إلى نفقات أكثر وجهود أوفر، لأنه ينطوي على الكثير من الإجراءات الرسمية ونفقات قانونية، كما أن الحكومة تتدخل في كل مرحلة من مراحل حياتها، أن ينظم

القانون كيفية قيام الشركة وكيفية إدارتها، كما ينظم كيفية بقائها والانتخابات التي تتعرض لها بين حين وحين.

**((الضرائب))**

وأما ثالث الأمور، والتي هي الضرائب، فإنه ينبغي على مؤسسي المشروع أن يدرسوا قبل التأسيس مقدار الضرائب التي تأخذها الحكومة، فيختاروا البدائل الممكنة، حيث إن الضرائب الحكومية تختلف من شكل إلى شكل، حسب موازين حكومية معروفة.

ولا شك أن ارتفاع الضرائب على بعض الأشكال قد يؤدي إلى تجنبها واختيار أشكال أخرى لا تتعرض لمثل هذه الضرائب، خصوصاً إذا كانت الضرائب تصاعدية، فمثلاً في كثير من الدول تفرض ضرائب خاصة على شركات المساهمة مقابل المزايا التي تحصل عليها نتيجة لخلق الدولة لتلك الظروف الملائمة لتلك الشركات، وبالأخص إذا كانت الدولة تجعل أرصدة في البنوك وما أشبه لأجل تشجيع تلك الشركات، فإن الدولة تريد في مقابل التشجيع المال، وأحياناً تكون الضرائب مرهقة إلى حد كبير، فاللازم على المساهمين ملاحظة ذلك بدقة، حتى لا ينتهوا إلى مشكلة لا يريدون التورط فيها.

ومن الملاحظ أن صاحب المشروع الفردي يدفع ضريبة على وارداته، سواء تركها في المشروع أو سحبها أو أخذها كمرتب، أما في شركات التضامن فيدفع كل شريك على حدة الضريبة على وارداته، سواء سحبها أم تركها في الشركة، هذا حسب الشرط المقرر بين المتضامنين في الموضوع، والأمر يختلف في الشركة المساهمية.

والمهايا التي تدفع إلى حملة الأسهم تعتبر من مصروفات الشركة التي ينبغي أخذها في الحسبان قبل الوصول إلى صافي ربح الشركة الخاضعة للضريبة، ومنها يتبين احتمال اختلاف مقدار الضريبة من

شكل لآخر، كما أن من صور اختلاف الضريبة ما إذا كانت الحكومة تريد إنشاء هذه الشركة فتخفف الضرائب عليها، بينما إذا كانت الحكومة لا تريد إنشاء الشركة من جهة توفر تلك البضاعة أو ما أشبه، فإنها تثقل في الضريبة تحديداً لإنتشار مثل هذه الشركة.

أما في الحكومات تحت الاستعمار ولو الاستعمار الاقتصادي ظاهراً أو خفياً، كأكثر بلاد الإسلام التي نعايشها، فإن الحكومة قد تثقل الضرائب على الشركات لأجل أنها تريد إرضاء أسيادها المستعمرين بجلب البضائع منهم، فإذا تمكن الشعب من الاكتفاء الذاتي بالشركات لم تتمكن الحكومة من جلب البضائع من الخارج لإرضاء الأسياد حتى يسمحوا لهم بالبقاء في الحكم أكثر، وبذلك يحطمون الاقتصاد الوطني، ويجعلون الضرائب الثقيلة على منظمي تلك الشركات، بالإضافة إلى العرقلات الأخر التي يوجدونها أطراف المؤسسات حتى لا تنشأ أو تموت بعد الإنشاء.

**((إدارة المشاريع))**

أما الأمر الرابع: وهو الإدارة، فالكلام في ذلك ما ألمعنا إليه سابقاً، حيث يتمتع صاحب المشروع الفردي بحق مطلق في إدارة مشروعه ورقابة أمواله وصرفها كيف ما يشاء، دون أن ينازعه في ذلك الحق غيره، فوظيفة الملكية والإدارة تندمجان في المنشئات الفردية وتكونان بيد الشخص المالك.

لكن قد تقدم أن مثل هذه المؤسسات غالباً تكون صغيرة الحجم قليلة الفائدة وقصيرة العمر.

وبالنسبة إلى شركات

التضامن يشرك كل الشركاء المتضامنين في إدارة الشركة، ويتمتع كل شريك بحقوق متكافئة أو غير متكافئة، حسب الشرط مما يلزم تحديد مدى تدخل كل شريك، وعادة يحدث اتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطة فيما بينهم، إما تقسيماً بالموازاة والمواساة والمساواة، وإما تقسيماً حسب الأعمال كما تقدم في بعض الأمثلة، حيث يقوم كل شريك متضامن بعمل في بعد من أبعاد الشركة.

وعلى كل حال، فمثل هذا الاتفاق سواء كان بهذه الصورة أو تلك الصورة لا يخرج عن كونه تنظيماً داخلياً لا ربط للغير به، كما أن الحكومة غالباً لا تتدخل في مثل هذه الشركات إلاّ بحدوده محدودة.

أما شركات التوصية، فيظل مركز الشريك المتضامن كما هو في شركة التضامن، ولكن الشركاء الموصين لا يتدخلون في الإدارة، نظراً لعدم مسؤوليتهم بذلك، وإنما هم يريدون الأرباح فقط، وبالتالي تقل رقابة هؤلاء الشركاء الموصين على أعمال الشركاء المتضامنين، سواء كانت شركة استثمارية أو كانت الشركة لجهة إنسانية كالمستشفيات والمطارات والقطارات والمعاهد وما إلى ذلك.

وتبقى شركات المساهمة، حيث الفصل بين الملكية والإدارة، فإن هذه الشركات تدار أعمالها بواسطة مجلس الإدارة المنتخب من قبل المساهمين الذين هم أصحاب رأس المال في اجتماعاتهم السنوية أو الأكثر من السنوية أو الأقل حسب المقرر، ولا يتدخل المساهمون في إدارة أعمال الشركة، بل يعتمدون على ثقتهم في رجال مجلس الإدارة الذين انتخبوهم، كما أن مجلس الإدارة لا يتمتع بحرية مطلقة في القيام بالأعمال كما يريد، بل هم مقيدون حسب الشروط الواردة في عقد

الشركة، بالإضافة إلى أكثرية الآراء، وإذا كان العدد متساوياً مثلاً فالاقتراع، أو يجب عليهم أن يراجعوا بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين، فإن المشاكل التي لا تحل لا بقانون الشركة ولا بأكثرية الآراء ولا بالاقتراع، المرجع حينئذ هي الجمعية العمومية، وهذا ما يتفق أحياناً في المفاجئات كالحروب إذا وقعت أو السيول أو الزلزال، إلى غير ذلك.

نعم المساهمون لهم الحق الأخير في الرقابة على أعمال الشركة، ويظهر ذلك في حقهم في إعادة أو عدم إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفي حقهم أحياناً في إقالة المجلس أو بعض أفراده أو زيادة بعض الأفراد في المجلس، كما يتفق ذلك بالنسبة إلى مجالس الإدارة إذا كانت ضعيفة، أو وقعت مفاجئات من موت أو جنون أو إقصاء أو سجن أو ما أشبه.

**((شركات القطاع العام))**

ثم قد تكون الشركة مرتبطة بما يصطلح عليه من القطاع العام، لا القطاع الخاص، والمراد بالقطاع العام الدولة، حيث هي التي تقوم بالشركة لحاجة المجتمع من دون فرق بين أن تكون الدولة اشتراكية، أو رأسمالية بمعناها الإسلامي، أو بمعناها الغربي، على ما ذكرنا تفصيل ذلك في بعض كتبنا الاقتصادية.

ويشمل هذا البحث كل نشاط مرتبط بذلك البعد الذي هو في طريق عمل المدير، سواء كان بعداً صناعياً، أو تجارياً، أو مالياً، أو زراعياً، أو ثقافياً، أو غير ذلك من مختلف الأنشطة.

## ((الإدارة والقوى التأطيرية))

(مسألة) الإدارة والقوى الأربع التشريعية والتي نسميها بالتأطيرية، لأنه ليس في الإسلام تشريع، وإنما تطبيق للكبريات الكلية على الصغريات الجزئية، كما قال (عليه الصلاة والسلام): «علينا الأصول وعليكم الفروع»، والتنفيذية والقضائية والإعلامية تتداخل بعضها في بعض.

فإن تشابك الحياة من ناحية، وتعقدها من ناحية ثانية سببا أن تكون الإدارة خصوصاً في الشركات الكبرى الاقتصادية أو المؤسسات الكبيرة الاجتماعية أو الثقافية أو غيرها، ذات جهاز خاص يعني بهذه الشؤون الأربعة، وإلا فربما يقرر في مجلس الأمة قوانين تضر الشركة تحديداً أو ضريبةً أو تحريفاً، أو أحياناً غلقاً أو ما أشبه ذلك.

وحتى لنفرض في العالم الإسلامي والتقنين تأطير لا تشريع، والقوانين إسلامية بحتة، يمكن ذلك في مجلس الأمة، حيث إن أمام المؤطرين بدائل، بعض البدائل يضر بالإدارة وبعضها لا يضر، مثلاً ليس للدولة مال بقدر كاف حتى يستخدمه في الزراعة والصناعة معاً، وكلاهما محتاج إليه، مما تضطر الدولة إلى جعل الثقل في استخدامه في أحدهما، ولنفرض أن كليهما من ناحية الشريعة الإسلامية على حد سواء في الجواز، فإن الإداري إذا رأى الضرر في جعل الثقل في الزراعة، له أن يضغط على جماعة التأطير لجعل الثقل في الصناعة حتى لا يضر إدارته، بل يماشيه إلى الأمام.

ويقال مثل ذلك في القوة التنفيذية والقوة القضائية.

## ((الحاجة إلى الإعلام))

أما الإعلام فواضح أمره بأنه محتاج إليه:

**أولاً**: من جهة الإعلام عن المؤسسة لجلب الزبائن والمشترين والهواة.

**وثانياً**: للضغط على الجماعات المحتفة بهذه القوى الثلاث، فإن

من المعلوم أن كلاً من القوى الثلاث محفوفة بأطراف كثيرة.

مثلاً قوة التأطير محفوفة بالأحزاب والمنظمات والنوادي وجماعات الضغط والجرائد والمجلات والإذاعات المرئية واللامرئية التي تحتف بهذه القوة، إلى غير ذلك، وكذا سائر القوى.

فاللازم على الإداري تهيئة الأجواء المناسبة حتى يصل إلى مأربه، وإلا فيقف في أثناء الطريق، وأحياناً تلغى إدارته إطلاقاً.

وحيث ليس للسياسة، خصوصاً السياسة العامة، بدء ولا نهاية، فرجل السياسة العملي والمناور السياسي هو الذي يعرف هذا، كما يدرك أن القوى التي تنتج عنها السياسة العامة . كما تعبر عنها القوانين . تستغرق وقتاً طويلاً حتى تتطور وتصبح واضحة المعالم، وتتبلور في صيغ خاصة خارجية، وأنه يندر أن تسوى المشكلات تسوية نهائية، وإنما غالباً تسوى المشكلات تسوية وسطية وفوق ذلك.

فإن جماعات الضغط والأحزاب السياسية والرأي العام وغيرها مما ألمعنا إلى جملة منها، كل ذلك تختلف معاً فيما يجري لأي سياسة عامة خلال قيام المشروع بتشكيلها، ولذا فمن الواجب على المدير أو هيئة الإدارة أو من أشبه أن يراقب كل ذلك بتوئدة وتدرج، وإلا فقد يفوته القطار كما في المثل.

وبذلك يظهر أن كلاً من السياسة والإدارة، وكذلك بالنسبة إلى القوى الثلاث الأخرى التي ذكرناها، وجهان لعملة واحدة، وهذه العملة هي العلاقات الإنسانية التي جانب منها الإدارة وجانب منها السياسة والقضاء والتنفيذ والإعلام.

فإنه على رغم اختلاف مجال العمل ومظهره بين المشروعين والقضاة والمنفذين والإداريين والإعلاميين فإن كلاً من هذه الجوانب يهتم بنفس العناصر من العملية الإدارية، مثل كيفية حل مشكلات معينة، كشمول التأمين الاجتماعي أو المساعدة

التي تقدم للتعليم أو التحكيم في مورد، مثل الغاز الطبيعي أو التنظيم الذي يحقق هذا الغرض، والطرق التي تستخدم في ذلك أو مسايرة أصحاب السلطة وبالعكس، إلى غير ذلك مما تترتب على العلاقات الإنسانية العامة.

فعملية رسم السياسة عبارة عن التفاعل بين عناصر، منها الأفكار والأنظمة والمصالح والأفراد، والإداريون لهم نصيب كبير في هذا المجال.

ولا يخفى أنه لا يعني ذلك أن الجماعات الإدارية تركز على مصالحها الذاتية دائماً وتهتم ببرامجها الخاصة بغض النظر عن كل اعتبار آخر، بل إنها تعتمد أيضاً على ضرورة توازن عادل بين المصالح والأخذ والعطاء، والمساومة والارتفاع فوق المصالح الضيقة باستكشاف المصالح العامة الكبرى.

فإن الإداريين ليسوا دائماً أصحاب مصالح خاصة وأصحاب نظريات ضيقة، وإنما كثير منهم إنسانيون يريدون العدالة الاجتماعية وتعميم الخير للجميع، نعم لا شك في أن طبيعة الإنسان أنه يريد الخير لنفسه ويدفع الضر.

كما أنه غالباً ما تتعارض المصالح، فالمصلحة هنا في صورة والمصلحة هناك في صورة أخرى وهما متضاربتان، ولذلك نمثل بهذا المثال:

إن الطبيب الجيد هو الذي إذا طلبه المريض هرع إليه، بينما عائلة الطبيب لا يريدون أن يهرع الطبيب في نصف الليل إلى المريض، لأنه يزعج نومهم وراحتهم، فالمصلحة بين العائلة وبين المرضى متضاربة، والطبيب بينهما، فلا بد وأن يلائم بين هذه الجهة وهذه الجهة، فإن قدم تلك المصلحة فاتت هذه المصلحة، وإن قدم هذه المصلحة فاتت تلك المصلحة، وهلم جراً.

هذا بالإضافة إلى اختلاف الاجتهادات في الإنسان حقيقة، فمثلاً بعضهم يريد تقديم الزراعة، وبعضهم يريد تقديم

الصناعة، والذين يريدون تقديم الصناعة هم يختلفون على أنفسهم، فبعضهم حسب اجتهادهم يلزمون تقديم الصناعات الكمالية كالبرادات والغسالات والدرجات وما أشبه ذلك من الحوائج التي تعد ثانوية بالنسبة إلى الحوائج الأولية.

وحيث يحتل الادري مركزاً يمكنه من ممارسة قدر ضخم من التأثير في رسم السياسة، بل ورسم القضاء والتنفيذ، فاللازم أن يستهدي في اتخاذ قراراته إذا كان حيادياً ومصلحاً لمكونات الصالح العام.

والإشكال على ذلك: بأن مفهوم الصالح العام مفهوم غير واضح، ويمكن التوسع فيه بتفسيرات كثيرة، غير وارد، فإن أي مفهوم حتى مفهوم الوجود شيء يمكن أن يفسر بتفسيرات كثيرة، ولذا قال الحاج السبزواري (رحمة الله):

مفهومه من أعرف الأشياء

وكهنه في غاية الخفاء

**((المراد بالصالح العام))**

لكن في النظام الحر القائم على الاستشارية وتبادل الآراء، لابد وأن يكون الصالح العام شيئاً وسطاً، لا بمعنى أن يجلبه هذا إلى نفسه أو أن يجلبه ذلك إلى نفسه، أو أن تساند الحكومة مثلاً هذا الطرف ضد الطرف الآخر، أو ذاك الطرف ضد هذا الطرف، وإنما يجب أن تعمل كمنصف يعطي النصف لهذا الطرف والنصف لذاك الطرف، مما يسمي بالحل الوسط بينهما، مستندة في كل حالة على ما تقدم حسب نظر الخبراء الحياديين بالصالح العام الذي يدعم الاستقرار الاقتصادي والسلام والتقدم والإيمان في مثل البلاد الإسلامية وسائر البلاد التي تؤمن بالله واليوم الآخر.

**((الإداري والصالح العام))**

ثم إن من الواضح أن الإداري لا يتمكن أن يجلس في مكتبه في هدوء يفكر في مختلف البدائل مسترشداً في قراره الذي يريد تغيير السياسة في صالحه بما يقدر أنه الصالح العام حتى إذا كان رجلاً إنسانياً وحيادياً إلى أبعد الحدود، ثم يضع قراره موضع التنفيذ بما يصدره من تعليمات أعدها في جو منفرد هادئ، أو في جو استشاري مع سائر زملائه، إنه حتى إذا حاول ذلك.

**فأولاً**: الهدوء في مكتبه لا يبقى مستمراً، بل يقطع بسبب جماعات الضغط بالتلفونات أو باللقاءات الشخصية ليأخذ جانبهم في هذا الأمر، وسوف يدعونه للغذاء أو لحفلات الاستقبال والعشاء أو يقدمون له الهدايا.

ولذا فالكثيرون يذهبون إلى أن واجب الإداري كواجب الوالي، عليه أن يرفض الهدايا وعروض المزايا والخدمات غير السليمة، فإن قبول الهدايا ونحو ذلك يزيد من المؤثرات والأخطار التي يحتمل أن تتعرض لها عملية اتخاذ القرار عند ما تقع المصالح الخاصة أو مصالح الجماعة المتعارضة في الميزان في برنامج عام.

**وثانياً**: الإداري يجب أن يكون في نفس الوقت سياسياً يفهم السياسة كاملاً، وإلاّ فجماعات الضغط المخالفة والسياسة سواء بجانبها التشريعي (التأطيري) أو بجانبها المنظمات والأحزاب وما أشبه، تؤثر على الإدارة تأثيراً يدعها قليل الوفر كثير التكليف، ويكون بالآخرة خيانة بالنسبة إلى كثرة من المساهمين أو إلى جميعهم.

وكذلك بالنسبة إلى سائر الإدارات الثقافية أو الصحية أو التربوية أو ما أشبه ذلك، فالواجب على من يتهيأ لوظيفة الإدارة أن يتزود بحصيلة من الفلسفة والاقتصاد والتاريخ والاجتماع وما أشبه ذلك، حتي تتوفر له نظرة واسعة

للسياسات والقرارات الاجتماعية، بدلاً من نظرة الخبرة الضيقة التي يتصف بها الفني، فإن نظرية الخبرة الضيقة في مزدحم الأنظار والأفكار والضغوط لا تكون إلاّ كما قال الشاعر:

كريشة في مهب الريح طائشة

لا تستقر على حال من القلق.

فإذا لم يكن الإداري متصفاً بهذه الصفة، فكثيراً ما يتخذ قراراً خاطئاً يسبب مشكلة كبيرة لإدارته، فإذا ما اتخذ شخص بحضرة خبرته على أن يفهم تخصصه فحسب القرار تكون النتائج منحرفة إلى ذات اليمين أو ذات الشمال، أو ضحلة أو ضئيلة، مما يضر الإدارة.

ولذا فاللازم أن يتخذ القرار إداريون لهم إحاطة بنواحي السياسة العامة العريضة والصالح العام.

نعم يجب أن يلاحظوا أيضاً مصالحهم الخاصة، ومصالح المساهمين، أو القطاع الذي يقومون بالخدمات لهم، سواء كانت لهم خدمات صحية أو ثقافية أو غير ذلك.

وما ذكرناه بالنسبة إلى المديرين والإدارات الخاصة في قطاع الناس، يصدق بصورة أكثر بالنسبة إلى الإدارة العامة التي هي عبارة عن الحكومة، سواء كان الحزب في الجناح الحكومي، لأن الحكومة عبارة عن تهيئة مستمرة داخل الحكم وخارج الحكم حتى تتكون في نفسية المجموعة العاملة للجانب السياسي صور واضحة المعالم من الاجتماع الصالح، ومما يقومون به في داخل الحكم، بل أو خارجه، عند ما يوردون الضغط على الحكومة.

واللازم على الإداري أن يكون مفعماً بحالة إقناعية يتمكن من إقناع الأطراف المعنية لوجهة نظره التي يراها سليماً، فإن الرئيس الإداري الذي يقابل الأطراف المعنية يلزم عليه أن يعمل جاهداً لإقناع هذه

الأطراف بوجهة نظره، حتى لا يعرض برنامجه للتعثر بسبب فشله في هذا الإقناع، أو يتعثر بسبب آخر.

وكذلك فإن عليه أن يتحمل المسؤولية في اتخاذه التشريعات اللازمة لتسيير إدارته نحو الهدف المطلوب، وللحصول على المال اللازم لنهوض إدارته بعملها.

وعلى ذلك فاللازم عليه أن يعرف كيف يستطيع أن يلائم بين الأطراف المعنية المتضاربة المصالح، حتى يتمكن من تنفيذ خططه في مزدحم ينظر بعضهم إلى بعض نظر العداء، وكلهم ينظرون إليه يريد جلبه إلى جانبهم، وهو قد لا يرى لا هذا الجانب ولا هذا الجانب، بل يرى نظرة ثالثة، أو يرى هذا الجانب فقط في قبال ذلك الجانب، أو بالعكس، أو يرى الحل الوسط بين الجانبين.

فعلى هذا فاللازم على الإداري أن يكون دائم الاتصال بالجوانب المتعددة في الاجتماع، فمن جهة بالرأي العام، ومن جهة بالإعلام، ومن جهة بالنظرات المختلفة بين رؤسائه وبين مرؤوسيه، ومن جهة بالنظرات المختلفة بين زملائه في الإدارة مهما كانوا، في صفّه أو أرفع منه أو أخفض.

هذا من ناحية، ومن الناحية الثانية بين الناس الذين هم يتقاضون ويعاملون مع هذه المؤسسة، سواء كانت المؤسسة سياسية أو اجتماعية أو صحية أو غير ذلك.

## ((الوظائف الإدارية والمؤسساتية))

(مسألة): أمام المدير قسمان من الوظائف:

الأول: الوظائف الإدارية التي تكلمنا حوله بقدر.

والثاني: وظائف المؤسسة، وهي عبارة عن تحقيق الهدف الأساسي من المؤسسة، الذي هو إشباع حاجات الإنسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات.

ومن ثم فهناك نشاط آخر غير النشاط الإداري ينبغي على كل منشئة أعمال أن تقوم بها أيضاً حتى تتمكن من تحقيق هدفها تحقيقاً كاملاً.

وهذا النشاط الذي يجب على المنشئة القيام به يتكون في مثل المعامل وما أشبه من وظائف مثل الإنتاج والبيع والشراء والتمويل وشؤون الأفراد والأعمال المكتبية والعلاقات العامة، وينسحب مثل ذلك في سائر أقسام المؤسسات، كالمؤسسات الصحية أو المؤسسات الثقافية أو المؤسسات السياسية أو ما أشبه ذلك.

ويطلق على هذه الوظائف اصطلاح وظائف المنشئة، أو وظائف المشروع، تمييزاً لها عن وظائف المدير، أو وظائف الإدارة، وليس معنى ذلك انفصال النشاط الإداري عن نشاط المنشئة، بل معنى ذلك أن هناك نوعين من النشاط يجب على المدير مراعاة هذا تارة، وهذا تارة، وهما متشابكان تشابكاً شديداً، مثلاً عند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج في المثال السابق أو التسويق أو غيرهما من وظائف المنشئة لا بد للمدير المسؤول من تخطيط هدفه وسياسته وتنظيم العمل وتنمية الهيئة الإدارية وتوجيه العاملين على التنفيذ ورقابة النتائج وتقسيم أوقاته وأفكاره وأنشطته وأعماله بين هذا الجانب وهذا الجانب.

ومن الواضح أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى للمنشئة، وإنما هي مجموعة أنشطة للإداريين على اختلاف أنواعهم، فهناك الرئيس الأعلي، وهناك

المديرون الإداريون كإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة المال وإدارة الأفراد إلى غير ذلك.

وتختلف وظائف المنشئات بعضها عن بعض، فمثلاً وظائف المنشئة الصناعية تختلف عن وظائف المنشئة الزراعية، كما أن وظائفهما تختلف عن وظائف منشئة الخدمات، كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشئة السياسة أو الثقافة أو ما أشبه ذلك، نعم بعض الوظائف تكون مشتركة تقريباً بين كل أنواع المنشئات، مثل الوظيفة المالية حيث إن أية منشئة لا تستغني عن المال، فإنها تقوم بالمال وتبقى بالمال وتستمر مطردة إلى حيث الأهداف المنشودة بالمال.

**((منشئة صناعية نموذجاً))**

ولو اتخذ منشئة صناعية كنموذج للدراسة فإننا نجدها تقوم بالمتعدد من الوظائف المختلفة والتي من أهمها:

الأول: وظيفة الإنتاج.

والثاني: وظيفة التسويق.

والثالث: وظيفة المال.

والرابع: وظيفة الأفراد.

**((وظيفة الإنتاج))**

فالأول: وهو وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنشئات إطلاقاً، فإن المنشائت إنما تنشأ للإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو إنتاجاً صحياً أو إنتاجاً مالياً أو إنتاجاً صناعياً أو إنتاجاً عسكرياً أو غير ذلك.

فمثلاً المنشئة الصناعية: تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات بتحويها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية، وتوفر المال للمساهمين من ناحية ثانية.

ومثل هذه الوظيفة تنطوي على كثير من الوظائف الفرعية، مثل اختيار موقع المصنع، وتخطيط الآلات، وتحديد درجة الآلية والتصميم الهندسي للسلعة، والتنظيم

الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج، والجودة في السلعة، وإلى غير ذلك.

**((وظيفة التسويق))**

والثاني: وهي وظيفة التسويق، تنطوي على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها إلى استهلاكها، سواء في داخل البلد أو خارج البلد.

ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات الجماهير في هذه السلعة، هل السلعة لكل الفصول، أو لفصل خاص من فصول السنة، أو لمواسم خاصة من المواسم.

ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيسي في منشئات الأعمال من هذا القبيل تنطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع والنقل والتخزين والتجفيف بالنسبة إلى مثل الحبوب والفواكه التي يجب أن تجفف، والتعليب وما أشبه ذلك.

وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع والقيام بالحملات الإعلامية والترويجية، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم.

أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع، حيث السوق في غير مكان الإنتاج.

بينما تعمل وظيفة التخزين لأجل الحصول على المنفعة الزمنية، إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق.

**((وظيفة المال))**

وأما الثالث: وهو وظيفة المال، فتعتبر من الوظائف الحيوية لكل منشئة، لأن جميع منشئات الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكلما كان المال أوفر حسب الكفاءة التي تلاحظ في الإدارة

يكون القيام بالنشاط أحسن وأكمل.

وكل الوظائف للمشروع لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمنشئة، أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، وهذه المصادر قد تكون حكومية وقد تكون شعبية، وقد تكون دائمة وقد تكون موقتة، كما قد تكون ملكية أو اقتراض، إلى غير ذلك من المصادر المالية التي يجب أن يلاحظ المديرون النسبة بينها وبين سائر أعمال المنشئة.

ومن الواضح أنه لا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال لا مطلق الاستخدام، ولا أن تصب في مصبات فاسدة من الرشوة والاهتبال والنهب وما أشبه مما تحف بالمال غالباً.

ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المنشئة بنقدية كافية تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي في المنشئة، والمراقبة الدائمة للتكافؤ والتوازن بين المال المحتاج إليه والمال المتوفر لديه.

**((وظيفة الأفراد))**

وأما الرابع: وهو وظيفة الأفراد، فتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المنشئة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال.

ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة، مثل حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها، والضغط عليها حتى لا تكون أكثر من اللازم، والتوسعة فيها حتى لا تكون أقل من اللازم، والمحافظ على اتصال وثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للعمل وتدريبهم والتنسيق بينهم، والمحافظة على علاقات طيبة بين المنشئة والعاملين فيها، ووضع نظم التعيين والترقية والفصل والتأديب وما

أشبه، مما تجعل الأفراد صالحين ومهيئين ومندفعين للتقدم بالمنشئة إلى الأمام، من غير فرق بين أن تكون المنشئة منشئة ثقافية بالنسبة إلى المعلمين والمربين والموجهين ومن أشبه، أو مؤسسة صحية بالنظر إلى الأطباء ومعاونيهم والممرضات ومن أشبه، أو غير ذلك من المؤسسات التي يحتاج إليها المجتمع.

## ((جمع الحقائق والمعلومات المفيدة))

(مسألة) من مهمات الإدارة جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد في سير العمل وتقدمه إلى الأمام بالاطراد، وتعتبر هذه العملية من أهم خطوات البحث التنظيمي، فهي أمر موكول إلى المدير بنفسه أو إلى محلل يساعده ويساعد المدير في هذه المهمة.

والأفضل في المؤسسات الكبار أن يكون هناك المحلل قائماً بمثل هذا العمل، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها للمدير في تقريريه عند انتهائه من عملية إجراء الدراسة، حتى يكون المدير ومدراء الأقسام والمديرون في القاعدة على علم بكيفية سير العمل وخصوصياته ومزاياه ونواقصه، ولهذا فإن على المحلل أن يقوم بجمع الحقائق بطريقة منظمة، وبموجب خطة موضوعة لهذا الغرض.

والأحسن في ذلك إنما يكون بالأمور التالية:

الأول: الحاجة إلى جمع الحقائق.

الثاني: الحقائق الواجب جمعها.

الثالث: وسائل جمع الحقائق.

### ((الحاجة إلى جمع الحقائق))

أما بالنسبة إلى الأول: وهو عبارة عن الحاجة إلى جمع الحقائق، فإن الغرض من جمعها هو التعرف على خصوصيات العمل من المشاكل وغير المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ليكون بإمكان المحلل بعد تحديد المشكلة وصف الحلول المناسبة لها.

ولذا فالمحلل يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، واللازم أن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات على نحو المناسبة لغرض الدارسة، لا المعلومات الهامشية التي لا ترتبط بالهدف، فيقوم بجمع معلومات كافية ومفصلة عن ناحية معينة، كما يقوم بجمع معومات في الجملة عن ناحية أخرى وهي الناحية المربوطة بالناحية الأولى التي هي مهمته، إذ ليس على المحلل في المؤسسات

الكبار أن يقوم بجمع جميع المعلومات في جميع الأقسام.

كما أن على المحلل أن يتجنب الأسلوب العشوائي في جمع المعلومات، لأن من شأن هذا الأسلوب أن يكدس عند المحلل كميات كثيرة من المعلومات غير المحتاج إليها، فيستهلك الجمع وقتاً كبيراً منه بدون فائدة، ومن المحتمل أن تضييع المعلومات الأساسية اللازمة للدارسة بين هذه المعلومات غير الضرورية.

وقد يكون من المفيد وضع قائمة بالمعلومات والتفاصيل اللازمة للبحث.

والحاصل أن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات والأدلة والبراهين والمشاكل والحلول حتى يظهر مدى فعالية التنظيم والإجراءات الموجودة في القسم، وحتى تظهر المشكلات ومواضع العثرة للتعرف على مواطن الضعف والقوة فيه، وليتمكن المحلل على ضوئها من وضع الاقتراحات وتقديم التوصيات العملية الكفيله بتحسين العمل في ذلك القسم، بوحده، أو مع المدير، أو مع بقية المسؤولين، أو حتى مع الأعضاء.

والمعلومات التي يجمعها المحلل تساعد المسؤولين في اقتناعهم بأهمية وفائدة مقترحاته أو مقترحات غيره ممن أشرف على تلك المعلومات، فيسير الأمر حسب ما يرام، ويضع الرؤساء والمديرون الاقتراحات موضع التنفيذ.

**((ما يلزم جمعها من الحقائق))**

أما الأمر الثاني: وهي الحقائق والمعلومات الواجب جمعها، فإنها تختلف من حيث الكم والكيف، والأهمية والتفاصيل، باختلاف هدف البحث، وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كانت مهمة المحلل في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة ويسيرة، وبوجه عام فإن المعلومات التي يراد جمعها عادة تشمل أموراً متعددة:

**الأول**: أهداف الوحدة، إذ يقوم المحلل عادة بجمع معلومات

أولية وبصورة إجمالية عن أهداف الوحدة التي عني بجمع المعلومات حولها، فإن المنشئات الكبار تشتمل على وحدات، مثلاً وحدة التخزين ووحدة التسويق ووحدة الإدارة وما أشبه من الوحدات التي أشرنا إلى جملة منها سابقاً، فيقوم المحلل بجمع هذه المعلومات المرتبطة بأهداف الوحدة بالدراسة الأولية، ولا سيما في مراحلة التخطيط.

وفي هذا المجال يجمع المحلل المعلومات التفصيلية عن أهداف كل قسم من أقسام الوحدة، وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المحلل بالتأكيد من أن الأقسام المختلفة تتعاون مع بعضها البعض في تحقيق الهدف الأساسي المحدد للوحدة.

**الثاني**: الهيكل التنظيمي للوحدة، فإن المحلل يقوم بجمع المعلومات الكافية عن جهاز تنظيم الوحدة، ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل الوحدة، كما يقوم المحلل بمتابعة التطورات التي حدثت على جهاز الوحدة منذ بداية تكوينها.

وعليه أن يحصل على خريطة تنظيمية جديدة للوحدة، ثم يقوم بوضع خريطة تنظيمية جديدة لنفس الوحدة تمثل الوحدة كما هي وقت الدارسة في الحال الحاضر، وتبين أقسامها وعلاقة الأقسام بعضها ببعض، ثم يقارن بين الخريطتين السابقة واللاحقة.

وتساعد نتيجة المقارنة المحلل على اكتشاف الفروقات والتغييرات بين التنظيم السابق الرسمي وبين التنظيم الحالي.

ويجب على المحلل أن يلاحظ مدى تطبيق الوحدة في تنظيمها الحالي للقواعد الأساسية المتعارف عليها للتنظيم الإداري، كما أنه يظهر بذلك مدى الخلل الذي طرأ على الوحدة من الخريطة السابقة مقارنة بالقواعد الأساسية التي وضع عليها المنشئة.

فهي أعمال متعددة: الخريطة

السابقة، والخريطة اللاحقة، ومدى التطابق بين الخريطتين، ومدى التطابق بين أي منهما وبين القواعد الأساسية للمنشئة.

ثم إذا كانت هناك خريطة قديمة فبها ونعمت، حيث ذكرنا لزوم التطبيق بين الخريطة الجديدة والخريطة القديمة، وعندما لا تكون هناك خريطة قديمة، فإن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات السابقه لتلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها.

وهنا تظهر المصاعب للمحلل كصعوبة تحليل الواجبات ومسؤوليات الوظائف العليا، فإن الشاغل للوظيفه يكرس معظم وقته لوضع السياسة العامة واتخاذ القرارات وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والإشراف على أعمال الموظفين الآخرين، وهذه الأعمال لا تتكرر كثيراً، فإنها إذا لم تكن هناك خريطة تعين تلك الأمور ومذكراتها، فإن المحلل يقع في صعوبة، لإن عدم الاستقصاء قد يوجب عدم فهم النتائج، ولذا يصعب تدوينها وتقديرها وتحليل الوقت اللازم للقيام بها.

بالإضافة إلى أنه كثيراً ما يجد المحلل صعوبة في إجراء المقابله مع الموظف، لأنه لا يضمن وجوده في مكتبه، أو لأنه قد يكون مشغولاً في معظم أوقاته، أو أنه قد يترفع عن الإجابة عن كل سؤال، إلى غير ذلك.

وعلي كل حال، فاللازم أن يحصل المحلل على سلسلة من المعلومات التي تساعده على التعديل وعلى التطبيق والمقارنة.

**الثالث**: أساليب إجراءات العمل، فإنها سلسلة من الخطوات والعمليات التي تتصل بعضها ببعض، وتؤدي إلى إنجاز عمل إداري ما مهما كان ذلك العمل، فإن الواجب على المحلل أن يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الإجراءات وتحديد طبيعة الدراسة للمحلل مدى التفصيل المطلوب لهذه الإجراءات، وإذا وضع المحلل خارطه تبين كل

خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملات، أو مرت فيها المعاملات السابقة، فإن وجود مثل هذه الخارطة يكشف نقاط الضعف الموجودة في الإجراءات المتبعة، أو النقاط التي يستحسن تبديلها بنقطة أقوى منها، أو نقطة مشابهة لكنها أبسط من حيث النوع أو من حيث الكم، وبهذا فإن المحلل يساعد على معالجة نقاط الضعف أو نقاط التوسط مما يتمكن من إدخال التحسينات والتبديل وما أشبه.

**الرابع**: كمية العمل والوقت الذي يستغرقة ومدى تكراره، فإن المحلل يجمع المعلومات عن هذه الأمور خلال فترة معينة، وتتضمن المعلومات التي يجمعها كمية العمل الوارد، وكمية العمل المنجز، وكمية العمل المتأخر المتراكم، ثم يصار بعد ذلك إلى دارسة مدى التكرار في الأعمال.

إذ هناك أعمال تكرر يومياً، أو مرة في الشهر مثل دفع رواتب الموظفين، أو مرة في السنة كعمليات تحضير الميزانية.

ويقوم المحلل بدراسة الوقت اللازم بإنهاء المعاملات، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في الوحدة، أو في القسم من الوحدة، أو في الهيكل العام، فيما إذا كان الأمر مربوطاً بالهيكل العام للمنشئة، ثم يقوم بتحديد الوقت اللازم للإعداد والانتقال والانتظار إلى أن تصبح المعاملة في المرحلة الأخيرة، والتي هي مرحلة الإنجاز.

والحاصل: إنه يضع مصوبة بالوقت الذي تحتاج المعاملة إليه من البداية إلى النهاية، ويحتفظ المحلل بدارسة الوقت في سجلات خاصة للرجوع إليها فيما بعد.

أما بخصوص دارسة التكاليف للقيام بالعمل، فتؤخذ عينات لعدد من العمليات وتحصل على التكاليف اللازمة للقيام بها، وذلك بحساب رواتب الموظفين الذين يقومون بالعمل، ورواتب

الرؤساء المشرفين، وتكاليف اللوازم، وتدخل فيها الإيجارات وغيرها من التكاليف، فيقارن بين هذه التكاليف وبين النتائج، فإن بذلك يظهر الزيادة أو النقيصة أو التوسع في كل من الأطراف.

مثلاً المحلل يحسب أنه لو وضع هذا المال الذي وضع في المؤسسة الاقتصادية في التجارة، أو في المصرف، أو في المضاربة، كم كانت أرباحه، ثم يقارن ذلك بالأرباح التي تحصل من المؤسسة، فإذا ظهرت الأرباح متساوية وكان من اللازم أكثرية الأرباح وصى بلزوم الإتيان بأعمال تنتهي إلى تلك النتيجة، وأولى بذلك إذا ظهرت الأرباح أقل، أما إذا ظهرت أكثر أكثرية مناسبة دل التحليل على حسن سير العمل.

وهكذا في سير المجالات غير الاقتصادية، كمجالات الصناعة والثقافة والصحة بالنسبة إلى الإنتاج المطلوب، فقد يكون الإنتاج بقدر المطلوب، وقد يكون فوق المطلوب، وقد يكون دون المطلوب.

**الخامس**: ربط الوحدة بالوحدات الأخرى، فإنه يلزم بالإضافة إلى عمل المحلل في الوحدة المعنية، العمل في وحدات أخرى، لكن بقدر، إذ لا يتمكن محلل واحد في المؤسسات الكبار من تحليل كل الوحدات، وإنما يأخذ قسماً واحداً من الوحدات، وينتهي إلى تحليل بعض الوحدات الأخرى المرتبطة بهذه الوحدة بقدر ما، إذ تحتاج إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز حدود الوحدة المعنية، أو القسم الذي هو قيد الدراسة إلى أقسام ووحدات أخرى، فإن للوحدات الأخرى أثرها على سير العمل في الوحدة التي هي قيد الدراسة.

ولذا يلزم على المحلل إذا أراد تكميل العمل أن يقوم بدراسة هذه الوحدات هامشياً، فيجمع المعلومات الضرورية للدراسة، لكن لا يتوسع في جمع

المعلومات عن الوحدات الأخرى، إذ ليس ذلك من شأنه، وإنما من شأنه العمل على جمع المعلومات عن الوحدات الأخرى بقدر ما يرتبط بهذه الوحدة التي هي قيد الدراسة.

**السادس**: ظروف العمل، فإن على المحلل أن يجمع معلومات عن ظروف العمل، كتوفير المعدات والأثاث والتدفئة والتبريد والنور والماء وغير ذلك، مما يحتاج إليه الموظف في أثناء عمله، مما ينعكس أثره على أعمال الوحدة التي هي قيد الدراسة، إذ الجو إذا لم يكن مهيئاً فإن العامل أولاً لا يعمل بالقدر الكافي، ثم عمله بما يعمل يكون مع الضجر والاشمئزاز مما يشيع حوله الكراهية حول المؤسسة، وذلك يوثر تأثيراً على المؤسسة.

**السابع**: ملاحظة معنويات الموظفين، فإنه يجب على المحلل أن يجمع معلومات عن علاقة المدير بالموظفين، وعلاقة الموظفين بالمدير، وعلاقة بعضهم ببعض، فيلاحظ إن كانت هناك حالات تشير إلى تذمر الموظفين أو سوء في حالة التدريب أو الإشراف أو الإدارة، وعن الروح المعنوية عند الموظفين،لأن الأحوال النفسية للموظفين وحبهم للعمل أو كرههم له يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم في أعمالهم كماً وكيفاً.

ومن الواضح أن مما يؤثر على معنويات الموظفين هو ظروف العمل أيضاً، فاللازم على المحلل ملاحظة ذلك ملاحظة كافية.

**الثامن**: احتياجات المنتفعين وأفراد الجمهور من المؤسسة، فإن الواجب أن يأخذ المحلل بعين الاعتبار وجهات نظر جمهور المنتفعين، وأن يجمع المعلومات عن رأيهم في الوحدة، وكفاءتها في القيام بالعمل،

وعن رأيهم في النتائج التي تقوم الوحدة بها، وأنه هل هناك صعوبة في التعبئة أم لا، وهل هناك كثرة عدد أو جودة كيفية أو بالعكس.

فعلى المحلل أن يراعي جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات، مثلاً يوصي بنقل عبء من العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين أو بالعكس، وذلك بقصد الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات بالنسبة إلى الموظف، أو في الطرف الثاني، فإن كل واحد منهما قد يؤدي إلى وجود النقص في المعاملات وعرقلة سير العمل.

مثلاً في المؤسسة الثقافية قد يرى المحلل أن لا يقوم الطلاب بأنفسهم إلى السير إلى المعهد بدون تهيئة وسائل المواصلات لهم، فإن ذلك وإن كان يخفف على المعهد النفقات والخدمات، لكن ذلك يوثر على إقبال الناس على الموسسة مما يوجب تأخر المؤسسة، وكذلك إذا عكس، بأن كان من القاعدة المتعارفة سير الطلاب بأنفسهم، فأوصي بجعل وسائل نقلية على المعهد، حيث يثقل ذلك كاهل المعهد بالنفقات وبالخدمات، إلى غير ذلك من الأمثلة في كل مؤسسة مؤسسة.

**((وسائل جمع الحقائق))**

أما الأمر الثالث: وهو وسائل جمع الحقائق والمعلومات، فهي يمكن بعدة أُمور.

من أهمها: دراسة السجلات الموجودة، والملاحظة الشخصية لأعمال الوحدة، والمقابلة الشخصية مع الأفراد، والاستبانة بقائمة من الأمثلة.

أما الأول: فهو دراسة السجلات الموجودة، إذ المحلل يستطيع أن يحصل على بعض المعلومات التي يحتاجها لأغراض دراسته، عن طريق دراسة السجلات والمستندات والوثائق الموجودة في الوحدة، وتعتبر هذه الوسيلة من أسهل الوسائل لجمع المعلومات وأسرعها، لكن المعلومات

التي يريدها المحلل حول المؤسسة تكون غالباً مبعثرة وموزعة، كما أن كثيراً منها لا تمثل الواقع أحياناً، حيث إن المسجلين زادوا ونقصوا لأهداف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو ما أشبه ذلك، لكنها بشكل عام تساعد المحلل بإلقاء بعض الأضواء على النواحي التي يقوم بدارستها.

وأما الثاني: وهو الملاحظة الشخصية لأعمال الوحدة، فهذا من أحسن الوسائل لجمع المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، إذ يقوم المحلل بنفسه بمشاهدة ما يجري داخل الوحدة، ويسجل ملاحظاته الشخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها أثناء قيام الوحدة بأعمالها، لكن هذا النوع من الملاحظة:

أولاً: تكلف زمناً كثيراً، وثم إن المحلل لا يكون دائماً متواجداً، والأوقات بعضها يختلف عن بعض بالنسبة إلى كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ولذا فاللازم الاقتصاد في اللجوء إلى هذه الوسيلة إلى دراسة النواحي الهامة عن الوحدة، وذلك بمراجعة عمل كل وظيفة ومراجعة الموظف، وهما شيئان، للفرق بين الوظيفة والموظف، كما ألمعنا إلى ذلك سابقاً، ثم متابعة معاملة ما من البداية حتى النهاية.

مثلاً يلاحظ حصول الترخيص من الدولة، منذ ساعة تقديمه إلى الجهات المختصة، إلى حين وضعه في صورته النهائية وهكذا، ثم التثبت من مدى الإنجاز، والمرات التي يشار فيها إلى السجلات والقيود ونحو ذلك، ثم فحص بعض المعاملات المنجزة، والمعاملات التي هي في طريق الإنجاز، والمعاملات التي ألغيت ولم تتمكن من الصمود أمام المشكلات والمناقضات المحتفة بها، ثم قياس مقدار العمل الذي أنجزه موظف ما

أو جماعة من الموظفين أو المدير أو المدراء في الوسط والمدراء الأخيرين في خلال مدة معينة.

ومن اللازم أن يكسب المحلل ثقة وتعاون مدير وموظف الوحدة التي يقوم بدراستها، إذ بدون ذلك لا يتمكن من فهم ما وراء الستار، وإنما يرى بعض الظواهر، ومن الواضح أن بعض الظواهر لا تكفي للإحاطة بالشيء من جميع جوانبه حتى يجعل الحلول والتوصيات والاقتراحات حسب ما ينبغي.

وأما الثالث: وهي المقابلة الشخصية، فإنها من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات، لكن يتوقف نجاح المقابلة في الحصول على المعلومات في الدرجة الأولى على مهارة المحلل الذي يقوم بإجراء الدراسة حتى يتمكن من كسب ثقة الأشخاص الذين يقوم مقابلتهم، فيفتحوا له قلوبهم.

واللازم على المحلل في المقابلات الشخصية أن يطلب من الشخص الذي تجري معه المقابلة الجواب على الأسئلة التي يعرفها جيداً، إذ إذا لم يعرف الطرف الأجوبة على الأسئلة فأجاب بأجوبة غامضة أو مهلهلة وغير صحيحة أو حسب عقليته التي ليست كفؤاً بالسؤال، يكون في ذلك إضلال للمحلل، كما أنه في بعض الأحيان يجيب الشخص الذي يجري المحلل معه المقابلة إجابة مغرضة لأجل إرضاء المحلل، ولا يبين النواحي السلبية في العمل خوفاً من التأثيرات التي قد تجلبها عليه هذه المقابله في المستقبل، فاللازم على المحلل أن يكون لبقاً وذكياً وفاهماً لمثل هذه الأمور.

ثم إن المقابلات الشخصية تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنه يحتاج إلى عدد كبير من المحللين للقيام بإجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة إذا كانت المؤسسة كبيرة.

وإذا أراد المحلل أن تكون المقابلة ناجحة مائة في مائة، فاللازم أولاً وبالذات أن

يحضر المقابلة بتحديد موعد للمقابلة سلفاً، ويبلغ الشخص المطلوب مقابلته بموضوع البحث، وبنوع المعلومات المطلوب جمعها.

وأن تكون المقابلة سرية إذ الطرف لا يستعد بالبوح بالإجابات إذا كانت علنية، ولا تجري في مكتب مفتوح وعلى مسمع من الموظفين الآخرين الذين يعملون في نفس المكتب.

نعم لا إشكال في أن الأحسن أن لا تكون المقابلة سرية إذا كان خالياً عن مثل هذا المحذور، لأن الديمقراطية (الاستشارية) حتى في مثل هذا الشيء يسبب ظهور الواقع أكثر فأكثر.

ومن الممكن للمحلل أن يجعل بعض المقابلة سرية وبعضها علنية، ويتكلم كل موظف بالجزأين السري والعلني، وهكذا على المحلل أن يهيأ الجو المناسب للمقابلة حتى يكون الموظف في جو نفسي صحيح، وفي جو جسدي كذلك، فإن في أوقات الجوع أو أواخر الدوام أو عند الغضب أو ما أشبه ذلك لا تكون المقابله ناجحة.

ثم في الوقت المناسب يبدأ المحلل في الكلام عن الغرض من المقابلة، بأن يشرح أسباب حضوره، ويكون الحديث في جو من الود والبساطة والمجاملة، بأن لا تتسم المقابلة بالجفاف والروتينية والرسمية.

وقد تقدم أنه يلزم على المحلل أن يبذل الجهد لكسب ثقة الموظف، وأن يشجعه على الكلام بحرية، وأن الشيء الذي يريد أن يكون سراً لا يبوح المحلل به أمام الآخرين، أو لا يذكر اسم الموظف وإنما يظهر أنه استقى معلوماته عن مجموعة أمور لا من هذا الموظف بالذات.

ومن الواضح أن من قواعد مقابلة المحلل ـ بل هي قاعدة كلية في كل طرف يريد الاكتساب من الطرف الآخر ـ الإصغاء الكامل والانتباه لما يقوله الموظف، فيبدي له اهتماماً بالغاً، وعليه أن

يجتنب مقاطعة الموظف أثناء كلامه، وأن يطلق له الحرية الكاملة في الكلام عن عمله.

وحيث إن في كثير من الأحيان تقطع المكالمات الهاتفية أو ما أشبه الأسئلة والأجوبة مما يقع الكلام مبعثراً، فمن اللازم عدم المقاطعة أثناء المقابلة بتحويل المكالمات الهاتفية إلى موظف آخر للإجابة عليها، وعدم السماح للموظفين الآخرين أو للأفراد بالمقاطعة في مثل هذا الوقت.

وينبغي أن يكون القصد من طرح الأسئلة هو توجيه المقابلة نحو وجهتها الرئيسية لا الهوامش والفضوليات، وأن يعيد المحلل الحديث إلى مجراه الأصلي إذا تشتت المقابلة أو انحرفت عن الغاية الأساسية.

كما أن على المحلل أن يتجنب أسلوب التحقيق مع الموظف عند طرح الأسئلة، لأن مثل هذا الأسلوب يثير الخوف والتشكيك في الموظف بدلاً من التعاون.

ومن اللازم أن يعطي المحلل للموظف الوقت الكافي للإجابة التي يريدها، لا أن يجيب بمجرد لا أو نعم.

كما أن على المحلل أن يظهر إحترامه للموظف، وأن يتجنب انتقاده أو انتقاد الموظفين الآخرين الذين يعملون معه مطلقاً، وإذا سأل الموظف عن المحلل أن يبدي رأيه في العمل أو في الإدارة أو في الموظف نفسه أو في سائر الموظفين، فعلى المحلل أن يتجنب الإجابة على ذلك صريحة، إذا كانت الإجابة محرجة، بل يتجنب ذلك ويجيب بصورة لبقة، كأن يقول مثلاً: ليست عنده المعلومات الكافية لإصدار حكم بخصوص ذلك، أو أنه ليس من اختصاصه مثل ذلك، أو يقول: الآن أنا في صدد التحقيق وعند إتمام التحقيق سوف أقول ما أرى، إلى غير ذلك.

ثم إنه كثيراً ما يقابل المحلل الموظف الصعب الذي لا يستعد لإجراء المقابلة معه، فإذا تمكن المحلل من استدراجه إلى الجواب

بتهيئة الجو المناسب فبها ونعمت، وإلاّ فعليه أن يترك ذلك إلى بعض أصدقاء الموظف حتى يشرح ذلك الصديق الذي بينهما، أغراض المحلل للموظف ويستخلص منه الجواب الذي يريده المحلل، فإن الموظف قد يكون خجولاً، وقد يريد الفخفخة مدعياً أنه مشغول دائماً وليس عنده أي وقت لإجراء المقابلة، وقد يكون متذمراً ولا يستعد للإجابة، إلى غيرهم من الموظفين الذين يصعب استجابتهم، فعلي المحلل أن يلتمس الطريق الموصل إلى ذلك.

وإذا لم يتمكن من الاستدراج ترك مثل ذلك الموظف وشأنه، فإن تركه وشأنه خير من الإجابات المغلوطة والمنحرفة والغامضة التي يحصلها من مثل هذا الموظف.

ثم إذا أكمل المحلل الأسئلة والأجوبة فمن المتحسن أن يقرأ المحلل أمام الموظف المعلومات التي أخذها منه، وعلى المحلل أن يسأل الموظف إن كانت هناك معلومات أخرى قد نسي ذكرها، أو تعليقات أو اقتراحات يود أن يضيفها، أو أن الأجوبة التي كتبها لم يفهمها المحلل فهماً صحيحاً وإنما فهمها فهماً منحرفاً والموظف يريد تصحيحها وتعديلها.

وقد يذكر الموظف بعض المعلومات التي كان قد نسيها أثناء المقابلة فيذكرها حينئذ عند الاستعادة، كما على المحلل أن يشجع الموظف على تقديم بعض الاقتراحات الهامة التي يراها مناسبة مما يسبب انشراح الموظف بأنه وقع في موقع يستنصح ويسترشد بآرائه.

ثم يأتي دور الأمر الرابع، وهو الاستبانة بقائمة من الأسئلة التي تكون من أقصر وأسلم الطرق وأسهل بالنسبة إلى الأسئلة والأجوبة، فإن المقابلة الشخصية وإن كانت ذات فضيلة لجمع المعلومات، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى عدد كبير من المحللين لإجراء المقابلات

في المؤسسات الكبيرة، كما أنها تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال، خصوصاً إذا كان الأشخاص الذين سيقابلهم المحلل متفرقين في أماكن جغرافية نائية، ولذا فإن الاستبانة بجعل قائمة من الأسئله موجهة إلى الموظفين المختلفين تكون بديلاً أقل كلفة من المقابلة الشخصية لجمع المعلومات، فإنه بالاستبانة يتمكن المحلل من جمع المعلومات المطلوبة الموجودة في أماكن نائية في وقت أقصر وبكلفة أقل.

ثم اللازم في الأسئلة أن تكون واضحة وسهلة الفهم، لا تحتاج إلى تفكير عميق، ولا إلى إجابات مطولة، ولا تكون في عبارات بلاغية مما هو خارج عن طوق العرف، ولا بعبارات معقدة، وأن يكون عدد الأسئلة معتدلة لا كثيره ولا قليلة، وأن تكون جميع الأسئله متعلقة بموضوع الدراسة، لا في الهوامش وما لا يرتبط بالموضوع، وأن يكون الترتيب بين الأسئله ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف الذي يجيب على حساب اللف والنشر المشوش على ما يقوله البلاغيون، وأن يكون أبعاد الأسئلة توحي بإجابات معينة، لا أن تكون أسئلة محتملة لإجابات مختلفة، وأن تحاشى الأسئلة التي تدفع الموظف إلى الكذب والادعاء أو ما أشبه ذلك. كما أنه يجب أن تجنب الأسئله التي تثير غضب أو اشمئزاز الموظف، أو تمس ناحية شخصية منه أو ممن يعتقد به، أو تسبب إحراجاً له.

وإذا كان لابد من بعض هذه الأسئلة، فاللازم أن ترقق ترقيقاً كبيراً، وكلما تؤخر من قائمة الأسئله كان أفضل.

كما يلزم أن يتجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموظف، فإن

الإِصطلاحات العلميه لا يفهمهما كل أحد، واللازم أن يبين في قائمة الأسئلة إما في الأول أو في الأخير التعليمات التي تبين كيفيه الإجابة، وتوضح بعض الأسئله العلمية التي لا بد منها.

**((ترتيب المعلومات واتخاذ الإجراءات))**

**(مسألة)**: إذا حصل المحلّل على الحقائق والمعلومات التي يريدها، سواء في كتابة أو بالمقابلات الشخصية أو بمراجعة الخرائط أو غير ذلك، فإذا تأكد أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه، يقوم بترتيب هذه المعلومات، وبعرضها بصورة منظمة، وعلى شكل خرائط مختصرة تسجل المعلومات كلاً في موضعه.

بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوة التالية وهي: دارسة هذه المعلومات دراسة تحديدية وبشكل ناقد، ويتم ذلك بمحاوله الإجابة على الأسئلة التالية:

**((أسئلة لتطوير العمل))**

ما هي الإجراءات والعمليات التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في الوحدة من حيث الزمان.

وما هي المواضع التي وضعت فروع المنظمة أو المنشئة أو ما أشبه فيها، فهل هي أماكن لائقة أو غير لائقة.

وهل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج إلى ذلك الوقت الطويل، أو الوقت أطول أو الوقت أقصر، لأن كل واحد من الوقت الأطول والوقت الأقصر وكذلك بالنسبة إلى المكان المناسب والمكان غير المناسب يوثر في سير العمل سيراً حسناً أو سيراً سيئاً.

ثم يسأل هل أن هذه الإجراءات مهمة بالنسبة إلى العمل، أو أنها إجراءات هامشية لا تهم العمل.

ويسأل كيف يمكن تحقيق الأهداف لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد خفض أو وسع.

وهل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصوصون للقيام بهذه

العملية، حتى تكون الوظيفة حسب ما يرام، أو أن الموظفين أقل من العدد المطلوب أو أكثر.

وهل أنهم أخصائيون أو غير أخصائيين مع لزوم أن يكونوا أخصائيين.

وهل أن كل عمل يناسب من يقوم به.

وهل بالإمكان تغيير الأدوار والأعمال التي يقوم بها بعض الموظفين، بأن يعطي مثلاً العمل الفلاني لزيد والعمل الفلاني لعمرو.

وهل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين.

من الواضح أن تغيير الأدوار غير تنقل الموظفين، فتغيير الأدوار عبارة عن أن يعطي دور المدير للموظف، ودور الموظف للمدير، أما بالنسبة إلى تنقل الموظفين فهو أن يجعل زيد مكان عمرو، وعمرو مكان زيد، وكلاهما موظف تحت المدير.

وهكذا يتساءل هل بالإمكان تقسيط الإجراءات وتخفيض حجم العمل، بواسطة تغيير شكل الوحدة، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي فيها علاقة بعمل الوحدة.

وهل أن من المناسب جعل الإدارة العامة هكذا في الأماكن المخصوصة، مثلاً المدير العام تكون غرفته آخر المؤسسة، أو أول المؤسسة، أو وسط المؤسسة.

وهل أن المخزن ينبغي أن يكون إلى جانب اليمين، أو جانب اليسار، من جهة الشمس وغير الشمس.

وهل أن الأساليب المتبعة والإجراءات التي تؤخذ هي الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل، أو لها بدائل أفضل منها أو أسوأ، أو أن البدائل قد تكون حسنة وقد لا تكون حسنة، مثلاً في فصل الصيف البدائل يجب أن تكون هكذا، أما في فصل الشتاء فيجب أن تكون كما هي الحال.

وهل أن النماذج مصممة بشكل مناسب أو بشكل غير مناسب.

وهل بالإمكان استعمال أساليب أو إجراءات أبسط وأسرع وأقل تكلفة، أو أن هذه الإجراءات هي الأحسن من جهة الكم والكيف.

وهل أن بالإمكان استعمال معدات أو آلات أحسن، أفضل من الموجودة حالياً، وإذا كانت الآلات والأدوات الموجودة حالياً هي الأحسن فهل الصيانة لها بقدر كاف، أو ليس بالقدر الكافي.

فإنه إذا وضعت هذه الأسئلة في سلّم متناسب كشفت العيوب والثغرات الموجودة في التنظيم والأساليب الخاصة بالوحدة.

وكذلك يظهر من أمثال هذه الدراسات أن العمل والخصوصيات المكتنفة بالعمل هل هي أفضل ما يمكن أو لا، بل أن هناك صورة أفضل وبدائل أحسن، فإن مثل تلك الأسئلة من شأنها أن تلقي بعض الضوء على الإجراءات المتبعة في القيام بالعمل، وعلى الموظفين القائمين به، وعلى الزمان والمكان والشرائط المكتنفة بالعمل والعاملين.

**((الاقتراحات وما ينبغي فيها))**

وبعد هذا الفصل يأتي تقديم فصل الاقتراحات والتوصيات إلى الرؤساء والموظفين والأشخاص المكتنفين بالعمل، وتعتبر سلامة الاقتراحات والتوصيات وتقديمها إلى المسؤولين خطوة كبيرة من خطوات

البحث التنظيمي، إذ بعد جمع كافة الحقائق والمعلومات ودراستها وتحليلها وجعلها في السلّم المناسب لها، يصل المحلل إلى مرحلة استخلاص النتائج منها، وتكون الاستنتاجات عبارة عن مجموعة من التحسينات والتعديلات والتغييرات والتبديلات والزيادات والتنقيصات على التنظيم، والأساليب المتبعة في القيام بالعمل، وعند جعل الاقتراحات والتوصيات على المحلل أن يأخذ بعين الاعتبار أموراً مهمة:

**الأول**: أن تكون المقترحات عملية ويمكن تنفيذها، لا اقتراحات مثالية لا يمكن تنفيذها.

**الثاني**: أن يلاحظ ويتنبأ بالآثار القانونية والإدارية والاجتماعية والنفسية التي ستؤثر في المستقبل على عملية تنفيذ توصياته ومقترحاته، فربما تكون الشروط للتوصيات والمقترحات أكثر من طوق القانون أو طوق الإدارة أو طوق المدير أو طوق الموظفين أو ما أشبه ذلك.

**الثالث**: على المحلل أن يقدر التكاليف المتوقعة نتيجة أية تعديلات يقترحها.

**الرابع**: أن لا يضع المحلل مقترحات معقدة تتضمن التوصيات غير القابلة للتنفيذ، لأن المحلل سعى في ذلك وراء الكمال، أو أنه قدم توصيات تتضمن إجراء تغييرات لغرض تحقيق التغيير ليس إلاّ، بزعم أن التغيير بما هو تغيير أيضاً من المستحسن بالنسبة إلى كل شيء، لأن الإنسان متطور ينزعج من الرتابة والبلادة في العمل، ولذا فالتغيير يكون مستحسناً بما هو تغيير.

وعلى المحلل إذا وجد أن التحليل الذي هو قيد الدراسة سليماً في

إجراءاته وتنظيماته يكتب ذلك في تقريره بدون تقديم توصيات شكلية الغرض منها استبدال أسلوب بأسلوب آخر مماثل له تماماً، إلاّ إذا كان التغيير مطلوباً على ما تقدم.

كما أنه يجب أن يكون المحلل لا يريد التبرير للرؤساء أن ما أنفقوا من الأموال من أجل الدراسة لهذه الوحدة لم تذهب سدى، لأنه قد يرى المحلل أن الهيكل التنظيمي وسائر الخصوصيات على ما يرام، فمن الضروري أن يكون شجاعاً ليقول هذه الكلمة، وإن ظن الرؤساء ومن أشبه أن الأموال أنفقت سدى.

ومن اللازم أن يناقش المحلل التوصيات والمقترحات التي يريد وضعها في تقريره مع رؤساء الوحدات ومع الموظفين، بل مع زملائه المحللين خارج هذا الإطار قبل وضعها في صورتها النهائية، وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص هذه التوصيات والمقترحات، وأن يحاول أن يعدل فيها إذا تبين له أنها ستلقي معارضة شديدة من هؤلاء الرؤساء، أو أن فيها ثغرات ونواقص بوجه عام، فإن على المحلل أن يشعر الرؤساء والموظفين بأنهم قد ساهموا بوضع واستنساخ هذه المقترحات والتوصيات، وأنها تعبر عن آرائهم ورغباتهم، وهذا من شأنه أن يزيد من اهتمامهم بها، ومن تحمسهم إلى تطبيقها في المسقبل، وأن لا يتهموا المحلل بالدكتاتورية والانفرادية والاستبداد حتى يسري ذلك إلى اقتراحاته، وإن كانت اقتراحاته حسنة وفي موضعها.

ثم من اللازم تقديم هذه التوصيات والاقتراحات بصورة شفوية أو بصورة كتابية، ومن الضروري أن يكون كلاهما على شكل تقرير رسمي إلى رئيس الوحدة وإلى الرؤساء الآخرين وإلى الموظفين المعنيين، بالإضافة إلى الجهة المسؤولة إلتي طلبت إجراء الدراسة، سواء كانت الجهة المسؤولة

مؤسسات خارجية أو مؤسسة حكومية أو مؤسسة في داخل إدارة المنشئة.

**((طريقة كتابة التقارير والمقترحات))**

ثم من غير المحتاج إليه أن نقول: إن في كتابة التقارير يجب أن يكون التقرير مختصراً، ويتضمن التوصيات والاقتراحات اللازمة، وعلى المحلل أن يتجنب كتابة التقارير الطويلة التي تتضمن تفاصيل غير هامة، والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيسي، أو أن يكون التقرير أكثر اختصاراً من القدر اللازم.

وكذلك يلزم أن يكون التقرير المكتوب واضحاً ويسهل فهمه بما فيه من التوصيات والمقترحات والآراء، ويكون ذلك بتجنب التعقيدات في كتابة الجمل، وفي اختيار الكلمات، بل يكون بالتعابير السهلة البسيطه.

وأن لا يكون الاقتراحات بعضها متضاربة مع بعض بصورة التباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، لأنه كثيراً ما يكون المحلل قد يلاحظ الأمر في أشهر متعددة ويكتب ويكتب، فيكون بين مواد تقريره تضارباً من ناحية ما.

وهكذا يجب أن يكون التقرير مرتباً، ويتحقق ذلك بتجزئة المواضيع التي يحتويها التقرير إلى أقسام وفقرات تبين الموضع الهامة فيه، وتجعله سهل القراءة على المسؤولين حتى يفهموا ما يتضمنه من توصيات، وفي المثل المعروف: (إن تشقيق السؤال نصف الجواب).

وهكذا يجب أن يكون التقرير مقنعاً، فالتقرير الذي هو حصيلة الدراسة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع لأجله، ما لم يستطع أن يقنع الرئيس الإداري أو الجهه التي طلبت إجراء الدراسة لأهمية ما جاء فيه، وبتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تضمنها بدون الإقناع، فاللازم أن يصب الألفاظ بصورة مقنعة، ويستشهد أحياناً ببعض الشواهد المألوفة عندهم، فإن من طبيعة

الإنسان أنه يقبل الشيء المألوف ويرفض الشيء غير المألوف، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً، بين إيجاز مخل وإطناب ممل.

ويتضمن التقرير الخرائط والجداول والرسومات التي توضح وتدعم التوصيات الموجودة في التقرير.

وهكذا يجب أن يوضع التقرير بصورة متواضعة لا بصورة الإِستعلاء والتكبر والغرور، فإن من طبيعة الإنسان أنه إذا رأى الطرف مغروراً متكبراً أو ما أشبه أن لا يقبل كلامه، وإن كان كلامه حقاً، وفي الحديث: «لا تكونوا علماء جبارين فيذهب باطلكم بحقكم»(١).

وفي القرآن الحكيم: ﴿إنا أو أياكم لعلى هدى أو في ضلال مبين﴾(٢)، مع العلم أن النبي (صلى الله عليه وآله) كان يعرف أنه على هدى مائة في مائة، وأن من خالفه على ضلال مائة في مائة.

ومن التواضع أن لا يكون الإنسان في تقريره مخاطباً بالنسبة إلى الطرف الآخر أن تفعل أو لا تفعل، فإن الأوامر والنواهي غالباً تكون استفزازية، بينما إذا خلط نفسه في التقرير بصيغة المتكلم مع الغير يكون أسرع إلى القبول، مثل أن يكتب: إنا إذا عملنا هذا العمل لعله يكون أفضل بالنسبة إلى النتيجة، وهكذا.

ثم إن من الأفضل أن تكون لبعض التقارير المحتاجة إلى توضيح أكثر ملاحق بالنسبة إلى التقرير ويذكر أيضاً المراجع.

أما الملحقات فتحتوي على تفاصيل أكثر حول بعض جوانب التقرير، وتوضع في نهاية التقرير لأجل اطلاع المهتمين به عليها، وتكون هذه الملحقات على شكل جداول طويلة أو خرائط كبيرة أو

---

(١) الكافي: ج١ ص٣٦.

(٢) سورة سبأ: ٣٤.

رسومات بيانية، أو عينات من بعض النماذج.

أما المراجع، فتوضع في صفحة لوحدها، أو تحت كل صفحة من التقرير، ولعل الثاني أفضل، لأنه غالباً الإنسان إذا رأى كلمة راجعها، ولا يستعد أن يراجع في الأخير.

ويمكن أن تكون المصادر كتباً أو دوريات أو وثائق مختلفة، لكن بالنسبة إلى المراجع العامة يمكن جعلها في الآخر أو في الأول.

ومن الملاحظ أن المحلل الإداري يعتمد في حصوله على المعلومات عن المصادر الأولية، وقليلاً ما يرجع إلى المصادر الثانوية كالكتب والدوريات والخرائط وغيرها.

كما أنه من المستحسن أن يوجز التقرير في أول الكتابة أو في آخرها حتي يكون الإنسان على علم بالموجز، وقد يجعل الموجز في أول الكلام وفي آخر الكلام، كما نشاهد في الإذاعات من أنها توجز الأخبار في أولها وفي آخرها، وإن كان بين الإذاعة وبين الكتابة فرق واضح، حيث إنه في الإذاعة قد تفوت الأخبار الإنسان فيراجع الموجز في آخره، أو قد لا يكون له وقت فيراجع الموجز في أوله، بينما في الكتاب لا شأن لمثل ذلك، نعم ذلك يصح في ما إذا كان التقرير مجلدات أو كراسات متعددة.

ثم إنه بعد وضع المحلل للتقرير المتضمن للتوصيات والمقترحات تأتي مرحلة تطبيق وتنفيذ ما جاء فيه، أما عن دور المحلل فقد ينهي المدير أو اللجنة المسؤولة عمله بمجرد تقديمه للتقرير، وقد يطلب منه الاشتراك في وضع التوصيات والمقترحات موضع التنفيذ، والأفضل الثاني، إذ من المستحسن أن يكون المحلل على اتصال بما يحدث بعد

تقديم مقترحاته بصورة رسمية أو بغير صورة رسمية، وأن يقدم الاستشارة والنصائح والشروط والتفسيرات لما يحتويه تقريره، والمشكلات التي قد تتولد من تقريره عند التطبيق.

وعليه أن يتتبع ما يحدث من تغييرات في الوحدة التي درسها، وأن يلاحظ إن كانت قد وضعت اقتراحاته وتوصياته كلها أو بعضها موضع التنفيذ، وأثر تنفيذ هذه التوصيات على عمل الوحدة التي درست.

ولا تنتهي مهمة المحلل بمجرد الابتداء بتطبيق وبوضع مقترحاته موضع التنفيذ، بل عليه أن يتفقد ويفحص من حين لآخر الإجراءات الجديدة التي اقترحها، ليمنع تسرب أي خطوات غير ضرورية للإجراءات المقترحة، وليتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي وضعت التوصيات لأجل تحقيقها، وهل أن التوصيات على صواب مائة في مائة، أو أنها قاصره بزيادة أو نقيصة أو انحراف أو ما أشبه ذلك.

وإذا طلب من المحلل أن يشترك في تنفيذ الاقتراحات والتوصيات، فيقوم في هذه الحال بوضع خطة أو برنامج لتنفيذها، محدداً الوقت اللازم للانتهاء من كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وكذلك بالنسبة إلى تغيير المكان بالنسبة إلى فروع المؤسسة أو تغيير المكان في نفس المؤسسة، كما ألمعنا إلى ذلك فيما سبق.

ثم يبدأ بإعادة تنظيم الوحدة ويضع المقترحات موضع التنفيذ حسب البرنامج الموضوع لذلك، ويتضمن ذلك تدريب الموظفين للقيام بالعمل حسب الطريقة الجديدة، ونقل بعض الموظفين إلى أقسام أخرى أو ترفيعهم أو تخفيضهم، وإذا كان هناك تخفيض يجب أن يكون محفوفاً بالمغريات والملائمات، أو أنه إذا كان هناك فصل واختيار لموظفين آخرين جدد ليحلوا محلهم يجب أن يكون الفصل مع الرضا، فإنه وإن لم يكن

رضى كاملاً إلاّ أنه يمكن الرضا النسبي.

كما أن التنفيذ أيضاً يتضمن شراء أجهزة جديدة أو الانتقال إلى عمارة مناسبة، إذا تطلب الأمر ذلك، وبعد إعادة التنظيم يبدأ المحلل في تجربة الإجراءات وطرق العمل الجديدة، وعليه أن يلاحظ مواطن الضعف في الإجراءات الجديدة، وأن يعمل على إصلاحها في حينه، كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تبيق هذه الإجراءات الجديدة، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحة.

وإذا أراد ذلك مالاً فاللازم على الإدارة أن تبذل المال، فإن المال يلين كثيراً من الصعوبات، كما أنه إذا رأى نفسه دون أن يأمر، فاللازم أن يتوسل بأصدقاء الموظفين أو بالرؤساء، حتى يكونوا هم الآمرين، فلا يتأفف الموظف من أمر المحلل، أو من أمر صغير في نظره، وتكون النتيجة عدم انصياعه إلى المقترحات والتوصيات.

**((الرفق دائماً))**

ثم اللازم على المحلل أن يكون رفيقاً في الإجراءات، فلا يضيق الخناق على الموظف أو الرئيس، مثلاً يجعل له وقتاً واسعاً لتغييره المنشود، وهكذا بالنسبة إلى مراعاة سائر الحريات، فإن الإنسان إذا عرف أنه سيد الموقف وأنه حر في عمله انصاع إلى الأوامر، أكثر مما إذا عرف أن فوقه سيداً وأنه مجبور وأنه مكبوت في عمله.

وفي حديث أن رسول الله (صلى الله عليه وآله) قال لبعض: «إن هذا الدين متين فأوغل فيه برفق... فإن المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى»[(١)].

والأحاديث في الرفق كثيرة، ذكرنا جملة منها في كتاب (الآداب والسنن) من (الفقه)، والله المستعان.

(١) انظر الكافي: ج٢ ص٨٧.

## ((اتخاذ القرارات))

(مسألة) من الأمور المهمة في الإدارة اتخاذ القرار، فهو من الأعمال الأساسية للإدارة. واتخاذ القرار عمل مستمر للمدير، سواء مؤسسة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو غيرها.

ومعنى اتخاذ القرار اختيار ماذا ينبغي عمله، ومن الذي يقوم بهذا العمل، ومتي يكون، وأين، وكيف.

وبالآخرة فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في كل الوظائف الأساسية للإدارة، بل وفي الوظائف الفرعية، فإن الوظائف بحاجة إلى التخطيط والتشكيل والتوجيه والرقابة، على ما تقدم الكلام حول كل ذلك، ولا يمكن أن توجد هذه الأمور بوحدها، بل وجود كل واحد من هذه الأمور نتيجة للقرار الذي يتخذه المدير، فإن المدير يقوم بتحديد هدفه، ويحاول الوصول إلى هذا الهدف.

وبدون القرار لا يمكن للوظائف أن تأخذ مكانها، إذ عملية الإدارة لا يمكن أن توجد بدون القرار، وكذلك جزئيات الإدارة، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرار تنشر في جميع المستويات الإدارية، ولابد أن يقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنشئة.

مثلاً في (التخطيط) تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته، والسبل التي يتعين اتباعها لإنجاز هذا العمل، وفي (التنظيم( تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة، وتفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنّه من القيام بالعمل، وجعل قدر كاف من الحقوق لهم من باب مقابلة الواجب بالحق، وفي (التشكيل) تلزم القرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية واختيارها وتدبيرها، وفي (التوجيه) تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمل

المناسب لتحقيق الأهداف.

ثم الرقابة عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، فإن ذلك لا يكون إلاّ بواسطة قرارات تظهر وجودها أو عدمها، هذا بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية، وأحياناً يجب اتخاذ القرار في أنه هل يبقون في هذه العمارة أو ينتقلون إلى العماره الأخرى، أو يفتحون الفرع في هذا البلد أو في بلد آخر، أو أنهم يستخدمون هذا المحلل أو ذاك المحلل، وإلى غير ذلك من الأمور التي كلها تتبع القرارات الإدارية.

**((تعريف القرار))**

وبعضهم عرف القرار بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين، أو لأحد البدلاء في الموضوع، سواء كان البديلان أو الأكثر بين السلب والإيجاب، أو بين الإيجابين، أو بين السلبين.

مثلاً إنه يريد أن يسافر للتنزه ـ في مثال خارج عما نحن فيه ـ فإنه هل يذهب إلى النجف أو إلى كربلاء أو إلى الكاظمية، في القرار بين الإيجابات، أو أنه هل يذهب أصلاً للتنزه أو لا يذهب، في القرار بين السلب والإيجاب، أو كان بيده عملان وهو ثقيل عليه، فهل يترك هذا أو يترك هذا، في القرار بين السلبين.

فالاختيار يقوم على أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، أو تخفيض التكاليف، أو توفير الوقت، أو زيادة حجم الإنتاج والمبيعات في مؤسسة اقتصادية، وكذلك في المؤسسة الصحية، مثلاً يريد فتح مستشفى، هل يفتح المستشفى للولادة، أو المستشفى للأمراض المزمنة، أو المستشفى للأمراض العادية.

ومن الواضح أن المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، وأحياناً يتعارض معياران في ذهنه، فيجب أن يتخذ القرار بين هذا المعيار أو

هذا المعيار، ويتأثر اختيار البديل الأفضل بواسطة المعاير المتمركزة في الذهن، وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر، فإن القدرة إنما تكون قدرة إذا كان لها جانبان، أما إذا كان لها جانب واحد فهو إلجاء وليس بقدرة، فإن من لابد أن يكون في الحيز لا يمكن أن يقول اخترت ذلك، أما من يريد السفر ويتحير بين أن يسافر بالطائرة أو بالسيارة فإنه يحتاج إلى القرار، فإذا لم يكن إلاّ شيء واحد فليس هناك من قرار يتخذ.

وعلى هذا، فإن عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل، بديلان أو أكثر، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار.

وينبغي ملاحظة أنه في بعض الحالات المعينة قد تكون جميع البدائل غير مرضية، فيدور الأمر بين ترك كل البدائل أيضاً بين السلب الكلي أو الإيجاب، ومن المعروف أن الوجود الناقص خير من العدم التام، لكن من الواضح أن المراد من الوجود الناقص غير الوجود الضار، وإلاّ فإذا دار أمره بين الاستمرار في الشركة حتى ينتهي إلى الإفلاس أو غلق الشركة، يكون الوجود الناقص أسوأ من العدم التام.

وقد ذكرنا في كتاب (الأصول) أن مثل هذا الكلام من باب المجاز، إذ العدم لا يؤثر ولا يتأثر، ولا يرجح ولا يرجح عليه، وإنما كل ذلك صفة الوجود، فإن لا شيء ليس بشيء حتي يوصف بوصف.

وعليه فمن الحالات الأربع المتصورة في الذهن إنما تكون حالة واحدة هي حالة الوجود من الوجود، أما الوجود من العدم، أو العكس، أو العدم من العدم، فكلها محال عقلاً، وهذا بحث فلسفي لا نريد الاستفاضة فيه، لأنه خارج عن موضوع كلامنا هنا.

((معنى القرار))

ثم القرار عبارة عن حسم بعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فإذا كانت هنالك آراء فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر أو الأحكام أو الحقائق المتصلة بمشكلة ما، وهنا يجب على المدير أن يتخذ قراراً حتى يمكن المحافظة على فاعلية الجماعة.

واللازم أن يكون اتخاذ القرار غير مزر بالجماعة المخالفه لهذا الرأي الذي اتخذوه، فالمنازعات التي يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجحة عديدة، مثلاً قد يتخير المدير بين الحقائق وبين الآراء، فيرى الحقائق في جانب والآراء في جانب آخر، وكذلك قد يرى التعارض بين المعرفة والعادة، فهل يرجح المعرفة والتي انتهى إليها العلم، أو أنه يتبع العادة الجارية بين الناس، أو أنه يتبع التقاليد النازلة من فوق، أو التطور، أو هل يتخذ الفرصة «فإنها تمر مر السحاب»[1]، أو يخاطر من هذه الجهة أو هذه الجهة، وقد يكون الترديد بين طرفين في بعض الأمور، وبين أكثر من طرفين في بعض الأمور، مثلاً ذكر علماء الأخلاق أن هناك الشجاعة والجبن والتهور، والشجاعة وسط بين الآخرين.

إلى غير ذلك من الأشياء التي لابد للمدير أن يقرّر طرفاً على حساب طرف آخر، مثلاً قد تكون المشكله التي تواجه شركة ما هل يستخدم الأجانب اصطلاحاً، أي من ليس من أهل البلد، في قبال أهل البلد، أو هل يستخدم الكفار في قبال المسلمين، فإن هناك طائفتين متخالفتين، وأمام المدير بديلان، المؤيدون يذكرون بعض الأدله لتعزيز وجهة نظرهم، مع اعترافهم أحياناً أن مثل هذا القرار قد يكون خروجاً على تقاليد الشركة أو العرف أو العادة، أو تولد مشاكل الطهارة والنجاسة بالنسبة إلى الكافر، والمعارضون لهذا الاتجاه يقدمون من الأدلة والآراء ما يبرر موقفهم.

ولا يلزم أن يكون

---

(١) مستدرك الوسائل: ج١٢ ص١٤١ ب٩٠.

أحد الطرفين مغرضاً، إذ يمكن أن يكون كل طرف مخلصاً لما يراه نتيجة لاختلاف اجتهاده أو ما أشبه.

**((من شروط القرار الإداري))**

والقرار الذي يصل إليه المدير لابد وأن ينطوي على حسم وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الاتجاه الذي سيتبعه، وهذا الحل قد يمثّل رغبات مجموعة المؤيدين أو مجموعة المعارضين، تمثيلاً كاملاً أو تمثيلاً جزئياً، وقد يمثل توفيقاً للرأيين، وقد يكون القرار مشتقاً من أوجه نظر مختلفه تماماً، وقد يكون القرار خلاف النظرتين جميعاً.

وعلى كل، فإن القرار هو الذي يحسم المنازعات أو الاختلافات أو يعين البدائل والآراء التي تجول في ذهن المدير من دون أن يكون هنالك خلاف في الخارج.

ومن نافلة القول، أن نقول: إنه ليس من البدائل ما يخالف الشريعة الإسلامية فيما كان المدير متديناً ويريد قيادة المنشئة على طبق الشريعة الإسلامية، فإن الممتنع شرعاً كالممتنع عقلاً في عدم مكان الاقتراب منه، وإن كان بينهما فرق بأن الممتنع عقلاً ليس بممكن، والممتنع شرعاً ممكن الإتيان به في الخارج.

**((التضارب بين البدائل))**

ثم من الواضح أن البدائل إنما يختار بعضها على بعض على أساس نتائجها المحتملة، ولكن تحديد القيم بالنسبة لكل قرار ينطوي على صعوبات حقيقية علمية واجتماعية وسياسية وغير ذلك، فهذا التحديد يستلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية أو ما أشبه، ومن المحتمل أن يحدث تعارض بين هذه القيم، فتقديم هذا البديل أنفع اجتماعياً بينما تقديم البديل الآخر أنفع سياسياً، وهكذا بالنسبة إلى البدائل الأخر، إذ عادة

تكون هناك مظاهر مرغوبة وأخرى غير مرغوبة في كل بديل، وهذه القيم المتعارضة يجب الترجيح بينها بطريقة مرضية للمدير، ومعنى ذلك أنها توجد عناصر لترجيح في معظم القرارات، والقليل جداً من القرارات هو الذي يتميز بالكمال المطلق.

ثم إن المدير في عملية اتخاذ القرارات يتعامل مع قيم مستقبلية معظمها مجهول، ومن ثم لا بد من بذل الجهد لاختيار الأفضل من تلك القرارات في نظره، ومع ذلك لا يمكن غالباً اختيار الأفضل مطلقاً حتى يكون طرف البديل في درجة الصفر أو تحت الصفر.

وما يختاره المدير كأحسن بديل ثم قد تثبت الأيام عكس ما رآه بسبب عجزه عن رؤية المستقبل دون خطأ، ولذا نشاهد أن عظماء القادة قد يخطؤون أخطاءً تؤدي بحياتهم وبحياة مؤسستهم، سواء في الحكومات، أو في الشركات التي تنتهي إلى الإفلاس، أو ما أشبه ذلك من الأمور الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو التربوية أو غيرها.

وقدرة المدير على اتخاذ قرار ما يتوقف على نطاق إدراكه وفهمه للمنطقة التي يتخذ فيها القرار، ومن ثم ففي كثير من عمليات اتخاذ القرارات قد يحدث تجاهل لبعض البدائل بسبب أن معرفة متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينة من هذه البدائل المحتملة.

**((الاستشارة قبل اتخاذ القرار))**

ومن الأمور الضرورية على المدير في تعيين البدائل قبل اتخاذ القرار، أن يستشير، وفي شعر عن علي (عليه الصلاة والسلام):

(وترى قفاك بجمع مرآتين)

فإن الآراء المختلفة تعطي للإنسان أوسع آفاق المعرفة، كما ورد في الحديث: «أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله».

**((من شروط نجاح القرار))**

ثم إن جعل القرار محدوداً في وقت أو ما أشبه، أفضل من القرار الطويل الأمد، حتى يظهر صحة القرار أو زيفه للتجربة الخارجية.

مثلاً قد يستخدم فلاناً استخداماً مطلقاً حيث يتردد الاستخدام بين فلان وفلان، وقد يستخدمه لمدة ثلاثة أشهر، ثم يستخدم الثاني لمدة ثلاثة أشهر أخر ليجعلها في موضع التجربة.

وكذلك بالنسبة إلى تسويق البضاعة إلى هذه المدينة أو المدينة الأخرى، فقد يسوق كل البضاعة إلى هذه المدينة، وقد يسوق جزءاً من البضاعة إلى هذه المدينة وجزءاً من البضاعة إلى المدينة الثانية، حتى يظهر أن أيهما أربح، إلى غير ذلك من الشؤون والأنشطه لمختلف الأعمال والقرارات والبدائل.

ثم إنه كلما كانت البدائل أكثر غموضاً أو الأخطار أكثر أو ما أشبه، يكون اتخاذ القرار أصعب، فإن الحالات التي تكون القيم فيها غير واضحة والمعلومات قليلة والأخطار مجهولة تماماً، فإن الحاجة هنا لإتخاذ القرار تصبح بمكانة من الأهمية، فاللازم إجالة الرأي والاستشارة والنظر إلى البدائل المختلفة من جميع أطرافها حتى يتمكن من اتخاذ القرار لترجيح بعض البدائل على بعض، وترجيح البديل قد يكون من جهة وضوح الأفضلية، وقد يكون من جهة أقلية الأخطار في هذا الجانب، بينما الأخطار في الجانب الآخر كثيرة.

مثلاً هناك احتمالان، البقاء في هذا المكان من الصحراء حيث أخطار اللصوص والسيول والسباع وما أشبه، أو السفر حيث الأخطار أقل، وإن كانت المصارف أكثر من جهة أن وسائل النقل بالليل تأخذ الأجرة الكثيرة المضاعفة أضعافاً، يقدم السفر، لأن خسارته المقطوعة أقل من احتمال خسارة المال والنفس والعرض التي يحتملها في البقاء.

ثم إن القرار لا يؤخذ في الفراغ، وإنما في الغالب يتخذ القرار داخل حدود وقيود معينة، وشرائط خاصة زمانية أو مكانية أو ما إلى ذلك.

فمثلاً المركز المالي في المنشئة الاقتصادية قد لا يتمكن من اتخاذ قرار بسبب تطلبه نفقات رأسمالية ضخمة، وليس مرادنا من عدم التمكن عدم القدرة، فإنه إذا لم تكن قدرة لم تكن بدائل، كما تقدم الإلماع إلى ذلك، بل بمعنى أن مثل هذا الرأس المال صعب جداً على المؤسسة.

كما أن كل القرارات دون استثناء تتقيد بقدرة العاملين على تنفيذها، ولا نريد أيضاً عدم القدرة في قبال القدرة، وإنما القدرة الصعبة والقدرة السهلة، ولذا فإن المدير الحصيف هو الذي يأخذ هذا الاعتبار بالحسبان، وكذلك قد تكون القرارات محفوفة بالقيود الاجتماعية أو الحكومية أو ما أشبه ذلك.

فإن الحكومة عن طريق القوانين واللوائح للتنظيمات المختلفة تضع قيوداً أحياناً كبيرة، وأحياناً متوسطة، وأحياناً صغيرة، وهذه القيود لها وزنها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنه ربما توضع القيود بسبب الناس، أو بسبب النقابات العمالية، أو المنشئات الأخرى، أو الشؤون الدولية أو ما أشبه ذلك.

كما أن في أخذ القرار لا بد من التركيز على الأمور الحقيقة للمشكلة، بأن المشكلة من هنا أو من هناك أو من ههنا، فإنه يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكلة في حلها، وقد تقدم الإلماع إلى قول بعض العلماء من أن تشقيق السؤال نصف الجواب.

ومن الأشياء المشتركة في معظم المديرين الناجحين، قدرتهم على التقاط العوامل المعينة الأكثر أهمية، مع تركيز الجهد المبذول في اتخاذ القرارات على هذه العوامل، فإن موضع المشكلة إذا لم يعين لا يتمكن المدير من اتخاذ القرار، كالطبيب الذي إذا لم يعرف موضع المرض

حقيقة أنه هل في الكبد أو في الكلية أو في المعدة أو في الرئة، لا يتمكن من اتخاذ القرار بإعطاء الدواء الناجح للمشكلة.

وكثيراً ما إذا لم يعين موضع المشكلة يكون العلاج سيئاً، بل يوجب أسوئية المشكلة، مثلاً كانت إحدى الشركات تتحمل خسائر لعدة سنوات ومن ثم لجأت إلى أحد الخبراء لمساعدتها في تحديد متاعبها، وبعد التحليل الدقيق لطرق الإنتاج ولتصميم المنتجات ولرقابة الجودة ولظروف العمال وللأسواق وكيفية سير العمل، انتهى الخبير إلى ملاحظة واضحة، وهي أن الآلات المتاحة لا تكفي لإنتاج الحجم الضروري لتحقيق الربح المنشود، ولما عولجت المشكلة في موضعها سارت المؤسسة بسلام.

فاللازم التركيز على الوسائل والعوامل المهمة، وذلك يبسط إلى حد كبير العمل اللازم لاتخاذ القرارات، واتخاذ القرار ليس بالنشاط الإداري المنعزل عن سائر الأعمال، بل هو أمر متشابك مع سائر الأنشطة، فهي دائماً تتصل بمشكلة أو صعوبة أو منازعة أو بدائل لا يعرف الإنسان ترجيح هذا على ذاك إلاّ بعد الإمعان والمعرفة والمداولة والشورى وما أشبه ذلك.

ثم القرار إنما يكون لتحديد الأهداف وتحقيقها، ولإستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريق تعتبر الأفضل، في ظل الظروف المعينة المكتنفة بالزمان الخاص والمكان الخاص والشرائط الخاصة، مما يشعر المدير أنه أفضل لبلوغ هدفه إما مطلقاً أو في أوقات خاصة.

## ((أنواع القرارات))

(مسألة) القرارات أنواع متعددة، بعضها تتعلق بإدارة وبعضها تتعلق بإدارة أخرى، من غير فرق بين الإدارات الكبيرة كإدارات الدولة، أو الإدارات الصغيرة كالشركات الصغيرة، أو الإدارات المتوسطة كإدارة مدرسة أو معهد أو جامعة أو كلية أو مصحة، على اختلاف المصحات كدار الولادة أو المستشفى أو المستوصف أو غير ذلك.

فيتعين على المدراء اتخاذ قرارات في كثير من مناطق العمل بالنسبة للوظائف الأساسية للمؤسسة، مثلاً بالنسبة إلى مؤسسة اقتصادية تكون هناك أنواع من القرارت:

الأول: القرارات المتعلقة بالأفراد.

والثاني: القرارات المتعلقة بالتمويل.

والثالث: القرارات المتعلقة بالإنتاج.

والرابع: القرارات المتعلقة بالمبيعات.

**ففي الأول**: وهو القرارات التي تتعلق بالأفراد، هناك قرارات مربوطة بمصادر الحصول على القوة العاملة، إذ القوة العاملة قد تكون من البلد، وقد تكون من خارج البلد، حيث الأيادي العاملة رخيصة هنا أو هناك، أو تتعلق بأساليب الاختيار من الأفراد الذين هم لا يعرفون القراءة والكتابة أو يعرفونهما، أو أكثر من ذلك يكونون من خريج الابتدائية أو الثانوية أو الكلية أو الجامعة، وكذلك مدى تدريبهم ونوعه وتحرير العمل وتقييمه ومعالجة التأخير والغياب وأسس دفع الأجور والمرتبات وطرق الترقية وترويج وسائل الأمان وعلاقته بالجماعات الخارجية وبشركات التأمين، إلى غير ذلك من القرارات التي تتعلق بالأفراد.

كما أن **في الثاني**: وهو القرارات التي تتعلق بالتمويل، هناك قرارات مرتبطة بالهيكل المالي وبشروط الائتمان وبمقدار رأس المال وبتوزيع رأس المال بين الوحدات الإدارية أو الهيكل التنظيمي العام، وبطرق الحصول على الأموال الجديدة وجلبها من المصارف أو من الأفراد أو من الحكومة أو من المؤسسات المعنية بهذا الشأن، وكذلك بالنسبة إلى توزيع الأرباح وخطط إعادة التمويل وتحديد تكاليف العمليات والإجراءات المحاسبية والاندماج والتصفية وما إلى ذلك من النثريات وغيرها.

**وفي الثالث**: وهو القرارات التي تتعلق بالإنتاج، فهناك القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج وحجم المصنع وموقع المصنع وفروع المصنع والتصميم الداخلي للمصنع، وطرق الإنتاج جودةً أو توسطاً أو رداءةً في بعض الأحيان، وإجراءات الشراء وكيفية المخزون والمخزن، ومدى العمل الفني وأهمية التفتيش ومدى الرقابة المصاحبة لكل المراحل من الإنتاج.

**وفي الرابع**: أي القرارات التي تتعلق بالمبيعات، فهو مثل تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع، وتغليف المنتجات، والعلامة التجاريه المستخدمة، ومنافذ التسويق والسعر والإعلان، ونوع الإعلان في الصحف أو سائر وسائل الإعلان، كالإذاعات المرئية واللامرئية وما أشبه، وطرق مكافئات رجال البيع، وكيفية ترويج المبيعات، وأقسام السوق المستخدمة ومداها، إلى غير ذلك.

فهذه الأمور الأربعة من الأفراد والتمويل والإنتاج والمبيعات كلها

تحتاج إلى قرارات يجب أن يتخذها المدير أو جماعة من المديرين أو بمساعدة المستشارين والمحللين وما أشبه حتى تصل السلعة إلى يد المستهلك، وتكون المؤسسة الاقتصادية قد ربحت ربحاً جزيلاً.

وهكذا يقال بالنسبة إلى سائر المؤسسات الاجتماعية أو التربوية أو الفكرية أو الثقافية أو الزراعية أو غيرها.

**((تصنيف آخر للقرارات))**

ثم إن هناك تصنيفاً آخر بالنسبة إلى القرارات، حيث إن القرارات على أقسام ثلاثة:

قرارات دنيا، وقرارات متوسطة، وقرارات عليا.

فالقرارات الدنيا العادية تجعل بأيدي المديرين في القاعدة، والقرارات المتوسطة في الأهمية تجعل بأيدي المديرين المتوسطين في الهيكل التنظيمي، أما القرارات الصعبة فإنها تجعل في المستويات العليا من المديرين.

وغالباً يحاول المديرون تقليل الشك في قراراتهم الصعبة، ومن ضمن محاولاتهم في هذا الاتجاه البحوث المختلفة الأنواع، والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والأسواق، كما أن التأمين يستخدم على نطاق واسع تفادياً للأخطار المحتملة، وكثيراً ما يتعامل المديرون مع عدم اليقين بطريقه نظامية، أي عن طريق تقييم احتمالات حدوث للحدث، كما تتضح من استخدام الإحصائيات كلما أمكن ذلك، وبطريق السبر والتقسيم على الاصطلاح المنطقي.

ومن الواضح أنه ينطوي استخدام نظرية الاحتمالات على وجهة نظر للمدير العام أو المديرين الذين هم في القمة بمشاركة المستشارين والمحللين وغيرهم، فإذا أمكن الحصول على وحدات قياساً للظاهرة فإن نظرية الاحتمالات يمكن استخدامها لتحديد فرص حدوث نتيجة معينة من هذه الظاهرة، مثلاً

المخزون يمكن قياسه بواسطة وحدات قياس خاص، فالمخزون الأكثر من اللازم يؤدي إلى تجميد الأموال وارتفاع نفقات التخزين والتعرض لأخطار التقادم والنفقات التي تصرف للحفظ والصيانة، ومن الناحية الأخرى فإن المخزون الصغير الحجم ينطوي على تقليل في المبيعات والاستخدام غير الكافي للمساحة المتاحة، وارتفاع نفقة الأعمال الكتابية.

فعلى المدير أن يلاحظ مصارف المخزن وعماله والصيانة واحتمال تقادم المخزون بما لا يجوز بيعه شرعاً، أو يقف دون بيعه، ويلاحظ الأرباح والخسائر ثم يقدم على الإنتاج والتخزين أو الكف عن الأول حتى لا يبتلى بالثاني الذي هو أكثر مصرفاً.

**((قرار الفرد أو الجماعة))**

ثم إن المسؤول عن اتخاذ القرار قد يكون فرداً وقد يكون جماعة، فالفرد فيما إذا كانت المؤسسة له، والجماعة فيما إذا كانت المؤسسة لجماعة من المساهمين أو جماعة من المشاركين، واتخاذ القرارات الجماعية يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التي تؤثر على عملهم.

وأحياناً تكون المسائل في الإدارة الحديثة ذات طبيعة فنية، مما يجعل من الضروري استخدام الخبراء في هذه المجالات الفنية، حتى يمكن الوصول إلر القرار، فهو بحاجة إلى مستشارين ومحللين ومن أشبه، وفي نفس الوقت هذا ينمي في الموظفين والمديرين في القاعدة أو في الوسط روح الفكر ومبادلة الآراء، ومن الواضح أن الفكر أيضاً ينمو كما ينمو سائر الأشياء، وعند ما تكون المؤسسة فردية فالفرد المتخذ للقرار هو الذي يقوم بنفسه بأداء كل هذه الخطوات، أما عند كون المؤسسة الجماعية فإن خطوة إضافية وهي عبارة عن خطوة الاقتراح والبحث والمناقشة تدخل بين خطوتي التحديد والاختيار

السابق، أي إن الأداء الجماعي يتكون من الخطوات الآتية: تحديد البدائل، وتقييم كل بديل على حدة، وقياس كل بديل إلى البديل المشابه له، واقتراح البديل الذي سيتبع، واختيار الجماعة للبديل الذي سيصبح قراراً مع ملاحظة الظروف والخصوصيات والشرائط المكتنفة بكل بديل بديل وبالبدائل أجمع.

ثم اتخذ القرار على ثلاثة أقسام: لأنه إما اتخاذ قرار فردي، أو اتخاذ قرار جماعة محددة، أو اتخاذ قرار جماعة غير محددة، بأن يدخل فيهم المستشارون والمحللون، بل وأحياناً حتى رجل الشارع، حيث يرجح كثير من المديرين النزول إلى الشارع بأنفسهم أو بعملائهم، وسؤال الأفراد العاديين عن البدائل، سواء كان ذلك في السياسية أو الاقتصاد أو غير ذلك.

**((مؤسسات اتخاذ القرار))**

وهناك شيء رابع يساعد في اتخاذ القرار، وهي المؤسسات المعنية بهذا الشأن، يعني بإعطاء الاستشارات الفنية في ترجيح البدائل، وهذا موجود في كل الأصعدة، والتي منها الأصعدة السياسية.

وحيث هناك مؤسسات لتقويم الأفراد الذين يريدون نيل وظيفة رفيعة كرئاسة الجمهورية أو رئاسة الوزارة أو رئاسة الحزب أو ما أشبه ذلك، حيث تحلل تلك المؤسسات قدر المحبوبية والشعبية في المتنافسين على الرئاسة وما إلى ذلك، فإن هذه أيضاً طريقة لأخذ المدير الاستشارة حول البدائل المتاحة أمامه.

ثم إن خطوات عملية اتخاذ القرار عبارة عن تحديد المشكلة أو تحديد أفضل أفراد البدائل، ثم تحليل المشكلة أو تحليل أفضل أفراد البدائل، ومن الواضح أن التحديد غير التحليل، ثم تنمية الحلول البديلة، ثم تقييم كل بديل على حدة، ثم اختيار

أفضل حل بديل، ثم تحويل القرار إلى عمل فعال.

وحيث قد عرفت موجز الخطوات الست التي ذكرناها في عملية اتخاذ القرار نقول في بعض تفصيل تلك الخطوات:

**((تحديد المشكلة))**

أما الأول: وهو تحديد المشكلة، فإن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار هي تحديد المشكلة، أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه.

إذ قد تكون هناك مشكلة نريد حلها، وقد تكون هناك شيء نريد اتخاذ القرار بشأنه لأجل الهدف المنشود، فعملياً لا توجد في الحياة مشكلة هي تصرح بنفسها لنفسها، بل يجب علينا أن نستكشف المشاكل، يضاف إلى ذلك أن المظاهر التي تبدو من أول نظرة أنها عناصر المشكلة قد تكون غير واقعية وبعيدة عن الأسباب الحقيقية للمشكلة.

فمثلاً الإدارة قد ترى أن المشكلة هي اصطدام بين الشخصيات، بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي، أو قد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج بتخفيض التكاليف، بينما قد تكون المشكلة الحقيقية في سوء التصميم الهندسي، أو ضعف تخطيط المبيعات، مثل ذلك الطبيب الذي قد يرى أن المرض كامن في الكلية، بينما أن المرض كامن في القلب إلى غير ذلك.

وبالأخرة فإن المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقة وتحديدها، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية، لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية، فإن القرار الذي سيتخذ يكون قراراً غير سليم، لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددها، وكثيراً ما يكون مثل هذا القرار موجباً لمزيد المشكلة، كالطبيب الذي يرى أن المرض في القلب فيعطي أدوية القلب وحمية

القلب بينما أن المرض في الرئة، فهذا الدواء يزيد الرئة مرضاً وضعفاً.

**((تحليل المشكلة))**

الأمر الثاني: تحليل المشكلة وتصنيفها وتجميع الحقائق حولها.

فإن من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه، وبدون مثل هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال.

وتحليل المشكلة يتوقف على أمور: مثل وقع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى، ومثل الفترة الزمنية التي يجب أن تلتزم المؤسسة للقيام بالعمل المتعلق بالقرار، إلى غير ذلك.

وهذا التصنيف يضمن إمكانية مساهمة القرار فيتحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك لا يصبح القرار مجرد حل لمشكلة عاجلة أو محلية على حساب المنشئة ككل، ولا يجلب هذا الحل مشاكل، إذ ربما يحل الإنسان مشكلة هذه الوحدة على حساب الوحدات الأخر مما يولد فيها المشكلة، أو يزيدها مشكلة، فالتصنيف يقسم المشاكل طبقاً لارتباطها بكل من الأهداف الشاملة للمنشئة، والأهداف الفرعية لهذا الجزء من المنشئة والذي يريده المدير، فاللازم رؤية مشكلته من وجهة نظر المنشئة ككل لا من بعد واحد.

وعمليه تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرار، وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلاّ بعد تحديد المشكلة وتصنيفها، حيث يمكن للمدير إبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع والمعلومات المضللة، وعند تجميع الحقائق فعلى المدير أن يسأل نفسه ما هي المعلومات التي احتاج إليها بخصوص هذا القرار المعين، وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى ارتباطها بالموضوع، كما أن عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها، سواء من

المستشارين أو المحللين أو المراقبين أو الموظفين أو المديرين الذين هم تحت المدير بدرجة أو بدرجتين، إلى غير ذلك.

ومن الواضح أن تشابك الحياة وتدخل بعضها في بعض، لا يجعل الإنسان يعرف كل الحقائق حول شيء ما، وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار، ومدى دقته.

مثل ذلك مثل الطبيب، إذا كان تشخيصه أن المرض في القلب، فليس عليه أن يفحص عن سائر أعضاء الجسد، وإلاّ لم يتمكن طبيب من علاج مرض، والله سبحانه وتعالى جعل الحياة بحيث إن الإنسان إذا ألم بالطرف المهم من المشكلة ـ في أي بعد كانت ـ يتمكن من الحل، ولو كان الحل ناقصاً لكنه حل بالأخرة ينتهي إلى الصحة، من غير فرق بين الأمراض اجتماعية كانت أو سياسية أو صحية أو ثقافية أو غيرها.

**((الحلول البديلة))**

وأما الخطوة الثالثة: وهي الحلول البديلة، فبعد الأمرين السابقين يأتي دور وجوب معرفة الحلول البديلة، فإنها الطريق الوحيد لجلب البديل الصحيح إلى مستوى الواقع، لأنه يستلزم تفكيراً ابتكارياً، وقدرةً على التخيل، حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة، والتي يتمكن الإنسان بسببها من تمييز بعضها عن بعض، كما يأتي في الخطوة الرابعة.

أما ما هي الحلول البديلة، فهي تختلف باختلاف المشكلة، كما أن المشكلة تختلف باختلاف المؤسسة.

ويجب أن يجعل المدير في نظره عدم القيام بأي عمل بالمرة باطراد الأسلوب السابق، ففي بعض الوقت قد يترتب على القيام بأي عمل مساوئ ومضار، تساوي أو

تفوق بكثير أية مزايا قد تحققت، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأي عمل بالمرة.

وقد ألمعنا سابقاً بالنسبة إلى الحلول إلى أنه قد تكون الحلول المحتملة كلها إيجابية، وقد تكون الحلول كلها سلبية، وقد تكون الحلول بعضها إيجابية وبعضها سلبية، فعلى المدير المقارنة واختيار الأفضل منها، وهنا يأتي دور الخطوة الرابعة.

**((تقييم البدائل))**

الخطوة الرابعة: وهي تقييم كل بديل على حدة، أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل.

وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لا تنبؤاً غيبياً، بل تنبؤاً من الأسباب إلى المسببات، فإن الإنسان إذا اعتاد رؤيه الأسباب والمسببات يعرف أن هذا السبب ينتهي إلى هذا المسبب، كما أنه إذا رأي النور في الصباح في الأفق يتنبؤ بأنه تطلع الشمس، بقرائن التكرر في سابق حياته، فإن المزايا والعيوب لن تظهر إلاّ في المستقبل.

ويساعد تحديد العوامل الهدفية في كل بديل مساعدة كبيرة لاختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ، فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة يهتم المدير بتلك النتائج التي توثر على الهدف السابق تحديده عند تحديد المشكلة.

واللازم التنبؤ بالمهم فقط، إذ محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل يجعل عملية التقديم عملية شاقة إلى أبعد الحدود، ولذا يجب الاختصار على العوامل الأساسيه الاستراتيجية في حل كل بديل، مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

وفي حديث عن الإمام الصادق (عليه السلام) قال: «العالم بزمانه لا تهجم عليه اللوابس»[(١)]، فإن الإنسان إذا كان عالماً بزمانه وبالتيارات الجارية وبالمقدمات والأسباب فإنه يتخذ للمشاكل دروعاً للوقاية عن التورط، فلا تهجم عليه اللوابس، بينما إذا لم يكن الإنسان عالماً بزمانه يفاجأ بمهاجمة اللوابس

(١) الكافي: ج١ ص٢٦.

والمشتبهات عليه مما يجعله في الحيرة، كمن نام في بيته ولا يعرف أن في أطراف البيت الصوص، فإن الصوص يأتون ويأخذون ما يشاؤون، بينما إذا كان الإنسان عالماً بذلك لا ينام، بل يجلب إلى بيته أصدقاء يدافعون عنه إذا هاجمهم اللصوص.

وبعد هذه الخطوة تأتي الخطوة الخامسة.

**((اختيار الحل الأفضل))**

الخطوة الخامسة: وهي اختيار أفضل حل بديل، فيما يكون المدير في موقف يسمح له بمحاولة اتخاذ الحل الأفضل، فإذا قام بالخطوات السابقه بطريقة مرضية فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها.

فإن الإنسان إذا فحص بمثل هذه الدقة لا يجد أمامه فراغاً بلا حل، أو حلاً واحداً للمشكلة، فإن ذلك نادر جداً لا يبنى عليه المطالب العلمية.

فاللازم اختيار أفضل بديل، أي البديل الذي يحقق أحسن من غيره الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار.

**((معايير الأفضلية))**

وتوجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتلمة.

منها: ملاحظه الخطر، فإن كل عمل لا يخلو من خطر، سواء بالمعنى العام للخطر أو للمعنى الخاص، ومن ثم فلابد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه، والمهم هنا هو ملاحظة النسبة بينهما، وليس مجرد الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها، بل ذلك مقدمي، فإن المدير يجب أن يلاحظ النسبة حتى يختار هذا البديل على ذلك البديل، لأن أحدهما أقل خطراً وأكثر ربحاً.

ومنها: الوفر في الجهد، فإنه يلزم المقارنة بين النتائج المتوقعة

والجهد اللازم لتحقيقها، فإن أفضل حل هو ذاك يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

ومنها: الموارد المتاحة وقيودها والشروط المكتنفة بها، فإن اللازم هو اختيار البدائل التي تكفيها الموارد البشرية.

والمقصود من الموارد البشرية الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار، فعدد هؤلاء الأفراد ومقدرتهم ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحيتهم والتنسيق بينهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون، ومن ثم لا يمكن إطلاقاً حل المشكلة عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه، نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة المكان المناسب.

ومنها: الموارد المالية، فإن حل المشكلة في كثير من الأحيان يحتاج إلى موارد مالية، فإذا لم يكن بقدرة المدير تلك الموارد المالية، أو كان بقدرته لكن من صعوبة متزايدة مما يجعل الحل غير أفضل، لا يتمكن المدير من القيام بذلك الحل البديل المتصور، وإن كان لولا ذلك أفضل الحلول، فإن الأفضلية لا تكون إلاّ بعد ملاحظة جميع الأبعاد المكتنفة بالحل.

ومنها: ملاحظة المشاكل القانونية، فإنه ربما يكون هناك حل أفضل من كل الجهات السابقة، لكن المشاكل القانونية تقف دون هذا الحل.

ومن غير المحتاج إلى الذكر أن بالنسبة إلى المسلم يجب أن لا يكون حله حلاً غير شرعي، فإن الحل إذا كان غير شرعي لا يقدم المسلم على ذلك.

### ((تحويل القرار إلى عمل))

وأخيراً يأتي دور الخطوة الأخيرة وهي السادسة، بتحويل القرار إلى عمل فعال، إذ عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل البدائل، بمعنى وضع القرار موضع التنفيذ، بتحويله إلى

عمل فعال، سواء كان التنفيذ بسبب المدير نفسه أو بسبب الآخرين من الموظفين ونحوهم، فإذا كان هو المنفذ فبها ونعمت، وإذا كان المنفذ غيره فاللازم أن يباشر حكمه باختيار أفضل حل بالنسبة إلى من ينفذه، فيبلغ الآخرين بماذا ينبغي عليهم عمله، ويحفزهم ويرغبهم على عمل ذلك.

والإبلاغ يجب أن يقارن بالإقناع، فإنه يستلزم في تحويل الحل إلى عمل خارجي أن يتفهم القائمون بالتنفيذ بالتغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، وكذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم.

ولكن هذا الفهم إنما يكفي لو كان القرار إلى الأسهل، أما إذا كان القرار إلى المساوي لكنه خلاف التقليد والعادة، أو إلى الأصعب، فالفهم وحده لا يكفي، إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم بالترفيع معنوياً أو بالمادة مادياً.

وفي وسائل التحفيز والترغيب أن يقنع المدير القائمين بالتنفيذ بأن هذا القرار هو قرارهم، ولا يتأتى ذلك إلاّ بإشرافهم، فاللازم اتخاذ القرار بالمشورة، ومشاركتهم كثيراً ما تؤدي إلى تحسين نوعية القرار النهائي عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن المدير، مثل الصعوبة الخفية غير الظاهرة، أو الموارد المتاحة البشرية وغير البشرية والتي لم تكن مستخدمة، إلى غير ذلك.

وحيث إنه كثيراً ما يؤثر القرار للبديل الأفضل على أعمال الأشخاص الآخرين، فلا بد أن يساعد هؤلاء الأشخاص على تحقيق أهدافهم، وأن يعاونهم في عملهم، وأن يساهم في جعل آرائهم أكثر فاعلية، فلا يكون القرار مصمماً فقط لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل.

وكثيراً ما يكون مما يحفز الموظفين الذين ينفذون القرار جعل التنافس بينهم، فإن الإنسان جبل على أن لا يتأخر، فإذا رأى صديقه يتقدم إلى الأمام حفزه على أن يتقدم أيضاً.

ومن هنا نشأ تعدد الأحزاب، فإن تعدد الأحزاب بما فيه من الفوائد التي ذكرناها في كتاب (فقه السياسة) توجب التنافس بين الجهات المختلفة، حتى تقوم كل جهة بتحسين أكثر فأكثر، وقد قلنا هناك إن الله سبحانه وتعالى جعل حتى الجنة في التنافس، وقال سبحانه: ﴿وفي ذلك فليتنافس المتنافسون﴾[1]، بالإضافة إلى الآيات الأخر، مثل قوله سبحانه وتعالى: ﴿سارعوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السماوات والأرض﴾[2].

وقوله سبحانه: ﴿فاستبقوا الخيرات أين ما تكونوا يأت بكم الله جميعاً﴾[3].

إلى غير ذلك من الأدلة العقلية والشرعية التي تدل على حسن التنافس، فعلى المدير أن يجعل التنافس بين الموظفين الذين يريدون جعل البديل الأفضل مكان البديل السابق.

---

(١) سورة المطففين: ٢٦.

(٢) سورة آل عمران: ١٣٣.

(٣) سورة البقرة: ١٤٨.

## ((النشاط وعامل الوقت والزمن))

(مسألة): تقدم الإلماع إلى عامل الوقت في النشاط الإداري، وهنا نشير إلى أن الوقت شيء مهم جداً بالنسبة إلى كل الأنشطة للأحياء، وأن عامل الزمن ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بجميع الوظائف والنشاطات الإدارية وغير الإدارية، ويتوقف على حسن استخدامه واستغلاله مستوي نجاح الإدارة.

بل إن عامل الزمن يحيط بالمسألة الإدارية من شتى جوانبها لإحاطته بالحياة البشريه عموماً.

وحسن التصرف في الاستفادة منه واستغلاله أو هدره، يتوقف إلى حد كبير على الطابع الذاتي والصفات الشخصية للرئيس، أو الإدارة، أو المدير، أو حتى الفرد العادي، كما يتوقف حسن التصرف على التقيد بمبادئ ومنطلقات علم الإدارة.

فإن الوقت ثمين جداً، وأثمن من الذهب، فقولهم: (الوقت من الذهب) من باب المثال لا أقل ولا أكثر، لا من باب المماثلة الحقيقية، وإنا نجد في كبار العلماء والمخترعين ومن أشبه أنهم استفادوا من هذا العامل، ولم يهدروا حتى قطرة من قطراته، فإنه بتجمع القطرات تكون البحار، وبتجمع الذرات تكون الصحاري، وبتجمع الخلايا تكون الأشجار والحيوان والإنسان، فاللازم على الإنسان أن لا يهدر من الوقت حتى ثانيه، فكيف بالدقيقة والساعة واليوم والأسبوع والشهر والسنة، كما هو كثيراً ما نجده في العاطلين، حيث لا يهتمون لهذا الشيء إطلاقاً.

وفي الزمن القديم كانوا يستعملون لضبط الوقت الساعات الشمسية والمائية والرملية، أما الساعة في العصر الحاضر فهي من أشهر لوازم الإنسان المتحضر، والوقت محدود بالأصل، فإن الإنسان فرداً أو مجتمعاً لا يملك في اليوم إلاّ أربعاً وعشرين ساعة، وفي السنة إلاّ أشهراً معدودات، والساعة الخامسة

والعشرون غير موجودة، كما أن الشهر الثالث عشر مستحيل، وهكذا السنة فوق عمر الإنسان لا يمكن، ﴿فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون﴾[1]، والوقت إذا انقضى لا يعود ولا يعوض، وفي الحديث: (إن كل يوم جديد يخاطب الإنسان ويقول له: أنا يوم جديد، وغداً عليك شهيد، فقل فيّ خيراً، واعمل فيّ خيراً، فإنك لن تراني بعد هذا)[2].

وفي الأحاديث: إن الأزمان تأتي في يوم القيامة لتشهد على الإنسان بأنه عمل خيراً أو شراً.

وفي حديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله): «اغتنم خمساً قبل خمس، شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك»[3].

وفي حديث: إن ملك الموت لما يأتي إلى الإنسان ليقبض روحه، يقول له الإنسان: أمهلني سنة، فيقول له: كلا لقد ذهبت السنوات، فيقول: أمهلني شهراً، فيقول: كلا لقد ذهبت الشهور، فيقول له: أمهلني أسبوعاً، فيقول: كلا لقد ذهبت الأسابيع، فيقول له: أمهلني يوماً، فيقول: كلا لقد ذهبت الأيام، فيقول له: أمهلني ساعة، فيقول: كلا لقد ذهبت الساعات، ثم يقبض روحه.

ونجد مضمون هذا الحديث عند تفسير قوله سبحانه وتعالى: ﴿قل إن الموت الذي تفرون منه فإنه ملاقيكم ثم تردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾[4].

فاللازم علينا أن نستغل الوقت ونستفيد من كل جزء منه، وإلاّ

---

(١) سورة الأعراف: ٣٤.

(٢) انظر الكافي: ج٢ ص٥٢٣.

(٣) وسائل الشيعة: ج١ ص١١٤ ب٢٧ ح٢٨٥ ط آل البيت.

(٤) سورة الجمعة: ٨.

يكون قد فات الأوان، والخسارة قد تحققت.

وفي الحديث: «انتهزوا الفرص، فإنها تمر مر الحساب»(١).

وفي حديث آخر: «إضاعة الفرصة غصة»(٢).

فإن الفرصة كما تشمل سائر الأمور كذلك تشمل الأزمان، ولا فرق في ذلك بين الخسارة في الإنتاج المعنوي، أو الفكري الذي تؤدي إلى خسائر قد تكون غير محسوسة، ولكنها تؤثر على حياة الإنسان والمجتمع، أو الخسارة في الإنتاج المادي التي يسهل قياسها بأدوات القياس.

ومن المثال المشهور: إن تأخر العجّان في مخبز آلي مثلاً لمدة دقيقة واحدة فقط، من ضغط زر العجانة لإشغاله في التخبيز، قد يؤدي إلى فقدانه إنتاج ما يقارب الخمسين كيلو غراماً من الخبز.

**((خسارة التأخير))**

والتأخير في التنظيم والتخطيط والعمل يخسر الوقت والعمر والإنتاج، والخسارة لا تنحصر في الوقت فحسب، وإنما يتعداها إلى فوات الربح من جراء تعطيل الطاقات وعدم تشغيلها وجني فوائدها في الأجل الموعود.

من غير فرق بين أن تكون المشاريع المتأخرة مادية أو معنوية، فردية أو اجتماعية، سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، أو غير ذلك، كما يزيد الإنفاق على إنجاز المشاريع من جراء ذلك، كالتأخير في إنهاء طريق مثلاً، فإن الإنسان إذا استغل الوقت في سيره مثلاً من طهران إلى خراسان والمسير ألف كيلومتر، فإنه بتأخيره إنهاء الطريق يتأخر في سائر أعماله ومشاريعه.

ولذا نجد في العقود التجارية، سواء كانت داخلية أو خارجية، بنوداً شائعة وصريحة تنص على مقدار غرامات التأخير في التنفيذ، وكثيراً ما يقول المؤجر للدار للمستأجر: إذا تأخرت يوماً عن الخروج بعد انتهاء الموعد فعليك في كل يوم مثلاً كذا من النقد.

وفي بعض العقود التجارية البحرية نص يقضي بدفع علاوة على

---

(١) راجع مستدرك الوسائل: ج١٢ ص١٤٢ ب٩٠ ح١٣٧١٣ وفيه: (انتهزوا فرص الخير...).

(٢) نهج البلاغة: قصار الحكم ١١٨.

كسب الوقت، أي على التبكير في تفريغ البواخر من قبل المشترين، وهذا عكس التأخير، فهناك يأخذ من المتأخر، وهنا يعطي للمتقدم، وكل ذلك علامة على فائدة الوقت وأهميته.

**((الزمن وحدة القياس الرئيسية))**

ثم والكثير من مؤشرات أو معايير قياس الأداء تعتمد في أساسها على عامل الوقت، حيث يعتبر الزمن وحدة القياس الرئيسية التي يعرف بواسطتها فيما إذا كانت النتائج أو الأهداف أو الكميات قد تحققت في حينها أم لا.

كما وأن الوقت يعتبر الأساس أيضاً في البرمجة التي تترجم الخطط العامة أو المشاريع المادية بواسطة برامج منسقة أو أكثر، ولذا فإن البرامج والخطط تتم متابعتها استناداً إلى الوقت.

وكلما يودع الإنسان عاماً سابقاً يقف على أعتاب العام الجديد وقفة تأمل مع النفس، ليقيم فيها ما أنجزه خلال العام الماضي، ويكافئ المجد، ويحاسب المقصر، ويستفيد من دروسه في أعماله ومشاريعه المستقبلية.

والفرق بين المؤشرات التي ذكرناها قبل ذلك وبين هذا ـ وهو اعتبار الوقت أساساً للبرمجة ـ هو أن البرنامج أولاً يبرمج على حسب الوقت، ثم بعد تمام الوقت يرى هل أدي أو لم يؤد على طبق ذلك الوقت.

كما أن برنامج التجارة مثلاً يطبق على طبق المال، مثلاً ألف دينار لتأثيث البيت، ثم يرى بعد صرف الألف الدار، هل أن التأثيث صار بالكامل أو لا.

وقد سألت أنا بعض التجار الذين سافروا إلى بلدين من البلاد الغربية: لماذا تأخر البلد الأول مع أنه كان متقدماً، وتقدم البلد الثاني مع أنه كان متأخراً؟

فقال: لسببين:

السبب الأول: لأن البلد الثاني أكثر نفوساً، ومن الواضح أن

الأكثر نفوساً يكون مقدماً على الأقل نفوساً.

والسبب الثاني وهو الأهم: قال: لأنهم يصرفون وقتاً أكثر في العمل.

فالبلد الثاني الذي تقدم متأخراً، يصرف من الوقت في اليوم اثنتي عشرة ساعة، فالناس فيها يشتغلون من السابعة صباحاً إلى السابعة ليلاً، بينما البلد الأول الذي تأخر، الناس فيها يشتغلون خمس ساعات فقط، فالفارق بين الوقتين سبع ساعات، ومن الواضح أن من يشتغل في اليوم اثنتي عشرة ساعة يقدم على من يشتغل في اليوم خمس ساعات، وإن كانت النفوس متساوية، فكيف والنفوس متفاوتة بخمسة أضعاف.

**((خسارة تضييع الوقت))**

ثم إن خسارة الوقت تختلف عن الخسارات المادية، من حيث كونها شاملة وعامة للجميع، وإذا حدثت فلا يمكن تعويضها إلاّ على حساب خسارة زمنية جديدة، وهذا من التوسع في التعبير، وإلا فالزمان لا يعود.

في حين نرى أن الخسارة المادية هي خاصة بالعبض دون الكل، بل يمكن القول بأن الخسارة المادية لدى جهة ما هي ربح لدى جهة أخرى، مثلاً ارتفاع الأسعار وانخفاضها في بعض السلع إن أضر البائعين يكون قد نفع المشترين، والعكس بالعكس.

فالخسارة المادية قد تعوض في فترة لاحقة، بينما خسارة الوقت وفوات الزمن هي خسارة ولا تعوض، وفي الحديث: «من استوى يوماه فهو مغبون... ومن كان غده أسوأ من أمسه فهو ملعون»[1]، أي بعيد عن الخير.

وأخيراً فإن الفجوة بين العالم الإسلامي وبين العالم الصناعي يجب أن يسد، بسبب استغلال للوقت أحسن، إلى جانب استغلال سائر

---

(١) انظر بحار الأنوار: ج٦٨ ص١٧٣ ب٦٤ ح٥ عن أمالي الصدوق، وفيه: (قَالَ الصَّادِقُ عليه السلام: مَنِ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ، وَمَنْ كَانَ آخِرُ يَوْمِهِ شَرَّهُمَا فَهُوَ مَلْعُونٌ، وَمَنْ لَمْ يَعْرِفِ الزِّيَادَةَ فِي نَفْسِهِ كَانَ إِلَى النُّقْصَانِ أَقْرَبَ، وَمَنْ كَانَ إِلَى النُّقْصَانِ أَقْرَبَ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ مِنَ الْحَيَاةِ).

الكفاءات، مثلاً هم يشتغلون في اليوم ثمان ساعات، فاللازم أن نشتغل نحن ست عشرة ساعة وهكذا، مع محاسبة النسبة بين الفاصل الحضاري ومقدار الاحتياج إلى مضاعفة العمل، ونمثل لذلك بهذا المثال البسيط:

فإذا كانت هناك سيارتان إحداهما متقدمة على الأخرى مائة فرسخ، والمتقدمة تسير في كل ساعة عشرة فراسخ، فإذا أرادت السيارة المتأخرة حرق الفاصلة فاللازم أن تمشي في كل ساعة عشرين فرسخاً حتى تصل إلى السيارة الأولى في ظرف عشر ساعات، إذ الأولى تصل إلى مائتي فرسخ بعد عشر ساعات وهذه تصل إلى مائتي فرسخ بعد عشر ساعات، لأنها تسير في كل ساعة عشرين فرسخاً حسب الفرض.

ويمكن استخراج النسبة بالأربعة المتناسبة البسيطة، وإذا ضممنا إلى ذلك وجوب زيادة النشاط أيضاً في الأفراد والجماعات، مثلاً ينتج الشخص الغربي بمعدل كل شخص ألف وحدة، فاللازم أن ننتج نحن بمعدل كل شخص ألفي وحدة، فمن الممكن استخراج ذلك بالأربعة المتناسبة المركبة.

مثلاً في الأربعة البسيطة نقول: إذا كان عشرة أشخاص يستهلكون سبعين رغيفاً فما قدر ما يستهلكه أحد عشر شخصاً، ويكون الجواب وهو الرابع في عداد التنظيم سبعة وسبعون رغيفاً.

أما في المركبة فنقول: إذا كان عشرة عمال يشتغلون في الأسبوع بقدر مائة وحدة، فما قدر ما يشتغله ثلاثة وعشرون عاملاً في مدة عشرة أيام، إذ يكون حينئذ في كلامنا الوقت والنشاط والمادة، ولا نقصد بالمادة المال فقط، بل كل شيء يكون متعلق بالعمل الإنساني.

وفي مثال المادة نقول: الوقت شهر والنشاط في حده الأعلى والمادة ألف دينار، إلى غير ذلك من الأمثلة.

والأربعة المتناسبة التي ذكرناها هي إحدى

طرق الاستخراج، وإلا فهناك طرق أخر للاستخراج مذكورة في علم الحساب والهندسة.

**((موجبات هدر الوقت وتجنبها))**

ثم اللازم أن نكون ملاحظين لمنافذ ومكامن ومنعطفات إهدار الوقت، حتى نقف أمام ذلك، فإن ملاحظة المنافذ والثغرات والالتواءات التي يتسرب منها الوقت ويهدر لن تكون من السهولة بمكان، بل يلزم علينا الرصد والمعاناة، لعدم تحقق ذلك بالتجربة والملاحظة والدقة، ونحن نذكر مكامن الهدر في أمور:

**((المركزية الشديدة))**

**الأول**: المركزية الشديدة، فإن تعطيل القوانين والأنظمة واللوائح بسبب المركزية، سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، وحتى مؤسسة الدولة، هو من الأسباب المهمة لهدر الوقت، فإن الحكومة إذا كانت مركزية، بمعنى أن تكون كل شيء مرتبطة بالحكومة المركزية، يذهب الوقت بين ذلك هدراً، إذ كل معاملة وكل لائحة وكل طلب وما أشبه يجب أن يرجع فيها من أداني البلاد إلى أقاصيها إلى المركز.

بالإضافة إلى أن المركزية الشديدة خلاف حرية الناس، وغالباً لا تكون مثل ذلك إلاّ في الحكومات الدكتاتورية، فإن معاملات الناس مع أجهزة الدولة، بل معاملات نفس أجهزة الدولة بعضها مع بعض في مثال الإدارة الكبيرة يجب أن تكون مع المستويات العليا، حتى في مثل إجازات السفر والحج والاستقالات والاستيداعات وما أشبه ذلك، يهدر الوقت الكثير من الناس.

وحيث إن المركزية وعدم تفويض السلطة وجهان لعملة واحدة، فإن المراتب الدنيا من الإدارات تتهرب إلى التسويف والتأجيل والفرار من المسؤولية، والرجوع دوماً إلى الرؤساء، وذلك مما يسبب هدر الوقت أكثر فأكثر، مثلاً الرجوع في معاملة من

الموصل إلى بغداد يستنزف من الوقت أسبوعاً، لكن الموظف في الموصل والموظف في بغداد حيث لا يجدان الرقابة الكافية يتهربان من العمل خلال أسبوع ويسوفانه، فيكون إنجاز العمل خلال شهر، وهذا كله يسبب إهدار الوقت أكثر من الأسبوع بزيادة ثلاثة أسابيع.

ومن الواضح أن هذا أمر ثان غير إهدار الوقت في نفس المركزية التي ذكرناها أولاً، بينما إذا كانت السطة مخولة إلى نفس الموظف في الموصل ولم تكن مركزية، لم يهدر وقت المراجع إلاّ بقدر ساعات فقط.

**((الروتين الإداري))**

ثانياً: ثم بعد السلطة المركزية لعدم تفويض السلطة، يأتي دور الإغراق بالورقيات وإنفاذ الشكليات مما يسبب هدراً جديداً للوقت والمال، وهكذا يتبع ذلك التعود على تبادل الزيارات بين الموظفين واستقبال الضيوف من الخارج بدون مبرر أو عمل، لأنه صار الوقت بيد الموظفين، ولم يكن بأيدي الوظيفة، كما هي في السطات غير المركزية.

فإن الموظف في الموصل مثلاً، حيث يتمكن من الهروب بقوله: لم يأت الملف من بغداد، يشتغل بزيارة أصدقائه في الدائرة، أو يتأخر في المجيء إلى الدائرة، فيكون تعارف على تبادل الزيارات بين الموظفين واستقبال الضيوف من الخارج بدون مبرر أو عمل، وإنما هروباً بحجة عدم مجيء الملف، وكذلك يعمل الموظف البغدادي.

وحيث يرى الرؤساء عدم تمشي العمل وهذه النقائص في الإدارات ويضج الناس من الروتين لابد لهم من تشكيل لجان موقتة، سواء في الدوائر العليا أو في دوائر المتوسطة أو في الدوائر الدنيا، فيكثرون من الاجتماعات دون إعداد أو تحضير لأعمال اللجان، أو الاجتماعات مع ما يصحبها من التأخر في الحضور أو الخروج عن الموضوع أثناء المناقشات، وبالتالي تعطيل وقت الإدارة

وتأخير اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى هدر كبير للأموال التي تحتاج اللجان وما أشبه إليها، فاللجان الموقتة والمجالس العليا الوزارية ونحوها وجهات المتابعة والإشراف على المستويات المتوسطة والقاعدية يزيد في الأمر بلة، ويضعف التنسيق، ويربك الأداء، ويؤدي إلى الإزدواجية أو اللامبالاة، ويطيل عمل القرارت، ويذهب بوقت الرؤساء والمرؤوسين معاً هدراً، بالإضافة إلى الأموال التي تهدر في مثل هذه الأمور.

وما ذكرناه إنما هو مثال للحكومة، ومن هذا المثال نعرف الحال في الإدرات للمديرين، سواء كانت إدارات اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو غيرها، ولذا ورد في أحاديث متعددة: إن على الحاكم أن يرفع ستره ويفتح بابه ويواجه الناس مباشرة.

ولكن لا يخفى أن كثيراً من هذه الأمور لا تكون إلاّ بالدكتاتورية ووحدة الحزب، فإذا تعددت الأحزاب الحرة وكانت هناك مؤسسات دستورية تحمي الحريات يقع التنافس، فلا تكون الإدارة مركزية، ولا تقع أكثر هذه المشاكل.

**((قلة التخطيط))**

ثم في العالم الثالث حيث لا يكون التخطيط إلاّ قليلاً، ولو كان في بعض المؤسسات الحكومية أو غيرها لم يكن تشابك بين مختلف المؤسسات، وإذا وضع التخطيط مثلاً لا يصل إلى التنفيذ، لأنه يتدخل في تنفيذه المحسوبية والمنسوبية، ودكتاتورية الحكام الذين هم ضد كل شيء صالح.

ولابد وأن يكون أول ضحية ذلك الوقت، ولذا نرى التأخر الفظيع محكماً في كل بلاد العالم الثالث وبلا استثناء، ومنه العالم الإسلامي.

والدعوة إلى وضع التخطيط وما أشبه دعوة إلى الفرع بدون وجود الأصل، بينما يلزم أن يكون الأمر أولاً وبالذات لإصلاح الحكم بإجراء الديمقراطية (الإستشارية)، وقد ذكرنا في كتاب (الفقه:

السياسة) وغيره الفوارق بين الديمقراطية والاستشارية، حيث إن في الأولى النواقص التي لا توجد في الثانية، حتي يكون التنافس الحر بين الأحزاب والنقابات والمنظمات وما إلى ذلك من المؤسسات الدستورية، ويأتي بعد ذلك دور الفرع، وفي المثل المشهور: (ثبت العرش ثم انقش).

وعلى كل حال، فالكلام الآن في الوقت، مع قطع النظر عن هذه الملابسات التي تقف صداً دون استغلاله كما ينبغي.

**((عدم التطور في الآلات والمعدات))**

ثم إن مما يسبب تضييع الوقت وهدرالأوقات: الأدوات والمعدات الإدارية العتيقة أو غير المتطورة التي تستخدم في العالم المتأخر بشكل عام، فالاتصال الهاتفي الذي يستغرق من الوقت ساعة أو ساعات يؤخر الأهداف، سواء بالنسبة إلى الدولة حيث الأوامر النازلة أو المعلومات الصاعدة لا تتمكن من النزول أو الصعود إلاّ بعد ساعات، وكذلك وسائل النسخ والتصوير يضيع الوقت، والآلات الحاسبة القديمة يؤخر إنجاز الوثائق المحاسبية والدورات المستندية، ويضيع على الجميع معرفة الواقع في حينه.

وكذلك المواصلات ووسائل النقل والخدمات التموينية، فإنها تؤثر على نشاطات في المؤسسات، سواء كانت مؤسسات حكومية، أو مؤسسات في القطاع الخاص، إذ الإنسان يجب أن يصرف جزءاً من وقته للتغلب على هذه الاختناقات والأزمات، ولا فرق بين الإنسان الذي في الإدارة أو في خارج الإدارة، حيث إن كليهما يتأثران بهذه الاختناقات والأزمات.

**((عدم وجود دور الحضانة))**

ثم مما يؤثر على الوقت أيضاً عدم وجود الحضانة الكافية للأطفال الصغار، فإنه من شأنه أن يؤثر على العاملات في كثير من مرافق الحياة،

كالمدارس النسوية الصحيحة التي فيها عاملات من المديرة والمعلمة وما أشبه، وكذلك في سائر المؤسسات النسوية، فعدم وجود دور الحضانة الكافية للأطفال يؤثر على مستوى الكفاءة لديهن.

بل يمكن أن يقال: إن طريقة إعداد الأكل وتوزيعه وتفصيل اللباس وحياكته وما أشبه ذلك تجعل العاملات أيضاً يفكرن كثيراً في بيوتهن وعائلاتهن، وهن في المكاتب أو ورشات العمل، فإما أن يهملن البيت أو العمل وليس لهن خيار في ذلك، لعدم وجود دور الرعاية والحضانة وذلك يوجب تفويت الوقت.

وكذلك بالنسبة إلى فقر كثير من العاملين والعاملات حيث ليس لهم الوسائل الحديثة من الغسالة والثلاجة والتكييف والتدفئة وما أشبه ذلك، فإن عدم كل ذلك يسبب تطويل الوقت لتهيئة الوسائل مما يوقف بعض العمل.

أما في البلاد التي يجب على الأفراد أن يقفوا في الصف لأجل اللحم والبيض والزبد وما أشبه فتضيع الوقت أظهر.

**((كثرة العطل))**

هذا بالإضافة إلى أن تعطيل الإدارات والمدارس والمؤسسات الخاصة في مناسبات متعددة وطنية تارة وقومية أخري ودينية ثالثة إلى غير ذلك، مع ملاحظة العطلة الصيفية بالنسبة إلى المدارس تسبب حرق نصف وقت الطلاب بصورة خاصة، بينما يجب أن تكون العطل قليلة جداً، وفي البلاد الإسلامية يجب أن تكون العطل في المناسبات الدينية فقط، أما المناسبات الوطنية والقومية فكلها مستوردة من الغرب، ويلزم الغاؤها إن أردنا الحفاظ على الوقت.

**((سلب الحريات وكثرة القيود))**

كما أن سلب الحريات بسبب القيود والشروط التي وضعتها الحكومات تسبب إحراق الوقت وتأخير الإنسان عن عمله، مثلاً من يريد بناء دار أو فتح حانوت أو سفر إلى الخارج لا بد وأن يراجع هذه الدائرة وتلك الدائرة والدائرة الثالثة

وهكذا، أو يصرف من وقته أياماً طويلة حتى يتمكن أن يحصل على الترخيص، بينما أن كل ذلك في الإسلام وفي منطق العقل يجب أن يكون حراً وبلا قيود ولا شروط، وقد ذكرنا تفصيلاً حول الحريات في الإسلام في كتاب (الصياغة الجديدة) فلا حاجة إلى التكرار، وإنما ننظر إلى ذلك نحن هنا من زاوية حرق الوقت، وذلك بسبب هذه القيود والشروط.

هذا ثم إن اللازم إذا أردنا أن ننظم الوقت ونقتصد فيه أن يكون الإنسان معتاداً على عدم التأجيل، فيشعر بضياع الوقت، وأن التأجيل الإعتباطي يسبب هدر طاقة من طاقاته بلا عوض، فيسعى لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأقصر الزمن، فإذا تم ذلك بشكل صحيح قصر الوقت ويمكنه استغلال الوقت الباقي لمهامّه الأخر.

**((توزيع الأعمال))**

ثم يلزم حسن توزيع الأعمال والوقت بين النشاطات الاجتماعية والثقافية والشخصية، وبين النشاطات الإدارية الداخلية والخارجية، وبين الأعمال التخطيطية ذات الأمد الطويل والأعمال اليومية الملحة، وبين الأعمال المكتبية والزيارات الميدانية، وإلاّ كان الضياع يسيطر على الأعمال اليومية والمكتبية، ومر الوقت سريعاً دون تحقيق الأهداف والسياسات الأساسية.

وليس توزيع الوقت بين هذه الأمور فقط، بل بين كل ما يكتنف بالإنسان من النشاطات، فأحياناً بعضها يأخذ من وقت الإنسان أكثر من اللازم، ومعنى ذلك أنه نما على حساب نشاط آخر، حيث سقط أو لم يعط له من الوقت القدر الكافي له.

كما أن الأعمال اليومية البسيطة أو الصغيرة من شأنها أن تطارد الأعمال التخطيطية والدراسية الكبيرة، وتستنفد وقت الإنسان الرئيس أو المدير أو المراقب أو المحلل أو من

أشبهه، وكلما كان الإنسان أكبر في السلّم الاجتماعي يكون وقته أثمن.

ومرة قال أحد الخطباء: إن الخطيب الذي يصعد المنبر ويقرأ ساعة وتحت منبره ألف إنسان، إذا لم يثمن وقت هؤلاء وهي ألف ساعة ويضاف عليها وقت مجيئهم ورجوعهم، يكون أحياناً قد أهدر أكثر من ألف ساعة ثمينة إذا حولت إلى المادة كان شيئاً كبيراً من المال، فاللازم أن يهيأ الخطيب لهذه الساعة المواد العلمية والأخلاقية والأدبية والدينية وما أشبه التي لا أقل من أن تكون بقدر ثمن أكثر من ألف ساعة مادية مما يأخذ من وقت هؤلاء السامعين.

وهكذا يقال بالنسبة إلى المدير الذي يؤخذ وقته في أمر بسيط، بينما قيمة ذلك الشيء البسيط مثلاً دينار، وقيمة وقت المدير خمسة دنانير، إلى غير ذلك.

### ((توزيع الأعمال وساعات العمل))

ثم اللازم على الإنسان أن يحسن توزيع الأعمال على ساعات العمل اليومية، مراعياً في ذلك ساعات ذروة النشاط وفترات التعب والإرهاق، فتخصص الأولى لأمور ذات الصفة الدراسية أو التخطيطية أو المستوى الرفيع من الإنتاج، أي لون من الإنتاج كان، ويخصص الثانية وهي فترات التعب والإرهاق للأمور العادية والبسيطة.

ولا يراد بذلك أن يندفع الإنسان بالعمل بوتيرة عالية لفترة قصيرة أو خلال الأزمات، بل اللازم أن يعتاد الإنسان على العمل بانتظام ووتيرة معقولة، وعلى مدى طويل، فتكون النتائج منطقية ومعقولة في نفس الوقت وبالقدر المرغوب فيه.

ومن الواضح أنه إذا كان هناك بدائل، أحدها أمور بسيطة وأحدها أمور معقدة أو غالية أو ما أشبه ذلك، يلزم على الإنسان أن يصرف وقته في الأمر الثاني، كما يلزم أن يقلّل من الدخول في التفاصيل التنفيذية وما أشبه كلما ارتفع مستواه، ويمييز بين واجبات التخطيط

وواجبات التنفيذ أو متابعته، فإن الانشغال بالنواحي الصغيرة والتوافه سوف يكون على حساب النواحي ذات الأهمية الكبيرة التي تهمل بسبب الإشتغال بهذه التوافه.

وقد ذكرنا فيما سبق أن اللازم على المدير الأعلى أو الأوسط أن يفوض السلطة إلى من دونه فيما إذا كان يتمكن من القيام بالحقوق والواجبات الموكلة إليه، فيتكل المدير في أموره على المساعدين من المرؤوسين والخبراء والفنيين والمحللين والمراقبين وما أشبه.

فإن القدرة الذهنية والفكرية والجسدية محدودة، والتعب سوف يؤجل المواضيع الحساسة فتتكدس أمامه المعاملات، أو يبت بها على عجل فتأتي قراراته وتصرفاته تابعة للأهوية والأمزجة، لا تابعة للعقل والمنطق، وعلى كلا الحالين تكون النتائج غير صحيحة.

فتفويض السلطة بشكل مستمر أو موقت يساعد على حفظ وقت الرئيس والمدير وصرفه نحو الأمور الأهم، وقد ذكرنا سابقاً أن تفويض السلطة يكون ألزم فيما إذا كان التباعد بين الوحدات الفرعية جغرافياً، حتى لا تحدث مسألة البغدادي والموصلي على ما تقدم.

كما أنه من اللازم في مثل هذه الأمور أن يكون هناك وظائف للتنسيق بين أصحاب المسؤوليات والمناصب وما أشبه ذلك، بحيث يصرف المسؤولون وقتهم للتنسيق بين هذه الأمور ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها والاتصال بالجانبين، فيكون المنسق قائماً بشيء كبير من حفظ الوقت للأطراف المعنية وحسن اختيار المساعدين والمختصين ومديري المكاتب وأمناء السر والمراقبين، وتدريبهم باستمرار يساعد على كسب الوقت وعدم تركه هدراً، فيعود إلى الأمة وإلى المؤسسة وإلى الدولة بخير.

### ((الأنظمة والتعليمات المبسطة))

ثم إن وجود أنظمة وتعليمات واضحة مبسطة تحدد أساليب

المعالجة الإدارية، سواء في الدولة أو في القطاع الخاص، وتوضح دور كل رئيس أو مرؤوس في العمل، والمحاسبة على الزمن المصروف من قبل كل منهم، من شأنه التسريع في إنجازه بأقصر وقت، وتسهل أمور المواطنين والمنتفعين، وتدفع عجلة العمل إلى الأمام، مع القضاء على ظاهرة اللامبالاة والتسيب.

ويجب أن يجعل منطقاً أساسياً في سير المعاملات بحيث لا تمر المعاملة إلاّ على صاحب رأي أو اختصاص أو قرار فقط، لا أن المعاملة تدور وتلف، كما نجده في العالم الثالث كافة، ومنها البلاد الإسلامية، فالمعاملة التي تحتاج إلى ساعة من الوقت أحياناً تطول إلى شهر أو أكثر من ذلك، فإن كل ذلك حرق للوقت وهدر للطاقة وبذر وسرف في المال.

وحيث إن في تحضير اتخاذ قرار في موضوع ما، خصوصاً إذا كان معقداً أو متشابكاً، يضطر إلى جمع المعلومات المتعددة عنه وملاحظتها وتحليلها ومقابلتها، والتفكير في تحصيل الحلول المتبادلة الممكنة فيها، حتى تساعد تلك الأعمال على اتخاذ القرار، يلزم إذا أردنا عدم سرف في الوقت توزيع الأعمال والتدابير التحضيرية ضمن جدول زمني يحدد فيه المرؤوسون والجهات المعنية بالتنفيذ، ومهمة كل منهم، والزمن المخصص له، على ما تقدم ذكره في وظيفة المحلل، على أن يراعي في تنظيم هذا الجدول الزمني والبشري وغيرها جميع الأعمال الفكرية والمادية، كالزيارات والمقابلات وتبليغ المنفذين والزمن اللازم لكل من ذلك.

وبمثل هذا التزامن بين الأعمال والفعاليات المتوازية أو المتكاملة أو المتدرجة نستفيد بالإضافة إلى التقليل من الوقت، الانسجام والتنسيق في إنجاز المهام المتشابكة أو المتتالية ذات الهدف الواحد، فلا تعليق إحداها الأخرى، ولا نخسر الوقت ولا نضطرب في التنسيق، ولا تتناقض

القرارت، وذلك يحتاج إلى أن يوصل الأمر أو القرار إلى المنفذين في الوقت المناسب.

والمراد بالوقت المناسب: قبل الوقت المطلوب بمدة كافية ليترك لهم فترة مناسبة للفهم والاستعانة وجمع المعلومات حتى التنفيذ.

كما أن هذا الأمر صادق في النسبة العكسية بين الوقت المخصص أو الممكن تخصيصه للإشراف على المستويات الأدنى، وبين عدد هذه الوحدات، بمعنى أنه كلما زاد هذا العدد يجب أن يقل بالمقابل الوقت الإشرافي على كل منها، فمثلاً إذا كان العدد خمسة، احتاج إلى عشر ساعات، بينما إذا كان الإفرادي احتاج إلى نصف هذا الوقت، أي الساعتين والنصف، بل أحياناً أقل إذا كان التعاون يوجب التسريع في الإيجاد.

وربما يشبه ذلك بالعائلة حيث يضطر الأبوان إلى تخفيض زمن إهتمامهما بالولد الأول، ثم بالولد الثاني، وهكذا لصالح كل مولود جديد.

أو يشبه بالمضيف والضيوف، فإذا كان الضيوف عشرة قسم المضيف ساعته إلى عشرة أقسام، بينما إذا كانوا عشرين اضطر إلى تقسيم وقته إلى عشرين قسماً.

**((تنظيم الوقت دائماً))**

وعلى أي حال، فتنظيم الوقت ضروري في كل الأحوال، حتى ولو ساد الشعور بأن هنالك وقتاً كافياً أو زائداً، فإن هذا الوقت الزائد يمكن استخدامه في تحسين النوعية وزيادة الكمية والإنتاجية، أو لمواجهة الظروف الطارئة أو لعمل آخر.

ولذا نرى أن بعض الموظفين حيث يصرفون أوقاتهم بقدر يتمكنون من العمل في وظيفتين، وكذلك بالنسبة إلى الكسبة حيث يعمل صباحاً في العمل وعصراً في عمل وليلاً في عمل، لأنه يتمكن من الضغط على أوقاته من غير أن يؤثر ذلك في أي عمل من تلك الأعمال، بينما الشخص الذي لا يراعي الوقت يصرف كل الوقت في العمل الأول ولا يأتي بالإنتاج إلاّ بقدر إنتاج صباح هذا

الإنسان الذي يضغط وقته، بل إن تنظيم الوقت مطلوب حتى في أوقات الراحة للثقافة أو لشحذ الفكر أو تجديد الحيوية أو للعبادة أو لما أشبه ذلك.

**((من أضرار كثرة اللجان الإدارية))**

ثم إذا نظمنا الوقت لم نحتج إلى اللجان الموقتة والتحضيرية والاجتماعات المشتركة وتبادل الوثائق التي ستدرس خلالها قبل فترة كافية لاختصار زمن المناقشات، فإن اللجان كما هو معروف وكذلك الاجتماعات، سلاح ذو حدين، وقد تقدم سابقاً: إن اللجان الموقتة إنما تكون إذا كان العمل روتينياً كمثالنا بين بغداد والموصل، واللازم أن يراعي المدير فيما يصدره من بلاغات وطلبات وتصاريح وما أشبه الوقت والجهد الذي سوف يبذل أو يخصص من المرؤوسين أو من المواطنين حين يطلب منهم التصاريح وملء استمارات مثلاً، بأن ذلك هل يكافئ أو يوازي الغاية المطلوبة، وإلا فالوقت الاجتماعي سوف يهدر دون طائل.

واللازم أن يدرس جيداً عدد الجهات من الأعلى أو الأدنى أو المتوسطة التي ترسل إليها صور المعاملات الإدارية، بحيث يقتصر على المعنيين بالموضوع فقط، دون أية إضافة، الأمر الذي يقلل كثيراً من الوقت اللازم لتسجيلها وتوزيعها وإرسالها، ويدرؤ باحتمالات تأخر الإنجاز لدى المعنيين، مثلاً إذا احتجنا إلى الإرسال إلى عشرة، فالإرسال إلى عشرين هدر للوقت والمال معاً، بالإضافة إلى أنه هدر لوقت أولئك العشرة الزائدة على العشرة الواجب الإرسال لهم.

**((التدريب والتأهيل))**

ثم إن التدريب والتأهيل للعناصر واكتساب المهارات المهنية والمسلكية وصقلها باستمرار لدي العاملين جميعاً، ولا سيما ذوي العلاقة المباشرة بالتنفيذ، من شأن أن يربح الكثير من الوقت والمزيد من الإنتاجية،

فإن الموظف غير المدرب وغير المؤهل والذي قفز إلى السلطة ـ كما هو كثير في الحكومات الإنقلابية وكذلك بالنسبة إلى الشركات التي تلاحظ المحسوبية والمنسوبية ولا تلاحظ الهدف ـ يسبب إضاعة أوقات كثيرة وخربطة في الأعمال والإنتاج.

**((أزمة المرور وتخفيفها))**

كما أنه يلزم ملاحظة تخفيف حدة أزمة المرور، خصوصاً بالنسبة إلى العالم الثالث بالنسبة لمنتسبي الإدارات والقطاع العام، وحتى القطاع الخاص، وتنظيم أوقات الدوام في عدد من الاتجاهات وتأمين وسائط نقلية جماعية للعاملين على حساب الإدارة أو على حسابهم، ولا سيما حين يكون العدد كبيراً وموقع العمل متطرفاً، والإقلال من وسائط النقل الصغيرة التي تستعمل أفرادياً، فيقل الازدحام على الطرقات، كما يقل الصرف على الموظفين، فيما إذا كان من كيسهم أو على الإدارة إذا كان من كيسها.

كما أن من اللازم تدريج أوقات الحضور والإنصراف للوحدات الإدارية الكائنة في أواسط أو مراكز المدن الكبيرة أو ما أشبه ذلك كما هي العادة بالنسبة إلى المدارس، حيث يصرفون طلابهم تدريجياً، كما أنهم يأتون إلى المدرسة تدريجياً فلا يسببون مشكلة ولا ازدحاماً ولا أزمة في المرور.

مثلاً الإدارة تقسم موظفيها إلى ثلاث مجموعات، تبدأ وتنتهي أعمالها بفاصل نصف ساعة بين كل منها، بما يخفف من الضغط الشديد بنسبة الثلثين لدى الحضور والإنصراف، ومن الواضح أنه عند حضورهم أو عند انصرافهم يحتاجون إلى دورة المياه أو ما أشبه ذلك فلا يزدحم هذه الأماكن بما يضيع أوقاتهم.

**((نماذج مفيدة في استغلال الوقت))**

وقد تقدم لزوم إيجاد دور رياضة للأطفال في المشاريع والمؤسسات والمرافق الكبيرة، حتى لا تسبب ضغطاً خصوصاً على العاملات أو العاملين الذين يستصبحون الأطفال اضطراراً.

وكذلك

يستحسن التعود على تناول الطعام الجاهز، وكذلك بالنسبة إلى إعداد الألبسة الجاهزة ونحوها، فيوفر على العاملين والعاملات خصوصاً ربات البيوت وقتهن، ويكون الربح بالنتيجة في الوقت والنتائج المتوخاة من المؤسسات، سواء كانت صناعية أو ثقافية أو غير ذلك.

كما يلزم الحرص على ضبط المواعيد في الدوام والاجتماعات العامة والندوات والمؤتمرات، وعلى بدئها في الأوقات المحددة، ولا سيما من قبل الرؤساء مع لزام مرؤوسيهم على الحضور معهم أو قبلهم، مما يشيع بين الجميع جواً من الاحترام المتبادل، ويكون ذلك سبباً لاحترام الوقت حتى في غير هذه المواعيد، فإن من اعتاد على احترام المواعيد في جهة من حياته لابد وأن تقولب نفسه لاحترام المواعيد في سائر الجهات، فإن احترام الوقت مرآة تعكس موضوع الإدارة وجديتها وواقعها ومظهرها أمام سائر الناس، ومن يحترم المواعيد يكون محترماً حتى عند غير ذوي المواعيد.

وبملاحظة الوقت واحترامه وحسن استغلاله أو عدم احترامه وعدم استغلاله، يمكن التمييز بين المجتمعات وتصنيفها إلى متقدمة أو نامية أو متأخرة، كما يمكن التمييز بين الإدارات وتربيتها بين متطورة أو متخلفة أو متوسطة.

وانتظام الوقت واحترامه دليل الحضارة، ويساعد على إزالة ما علقت بالنفوس، خصوصاً النفوس المتأخرة كما في العالم الثالث من التأثر والتخلف، ويخلق نوعاً من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وبين الإدارات، سواء كانت إدارات حكومية أو إدارات في القطاع الخاص.

### ((أمثلة لحسن الاستفادة من الوقت))

وقد ورد في حديث أن الإمام أمير المؤمنين (عليه الصلاة والسلام) أمر حلاقاً أن يأخذ الشعر الزائد من على شفته، فلما قال له الحلاق: طبّق فمك يا أمير المؤمنين لأقص الشعر الزائد، قال (عليه الصلاة والسلام):

«الوقت أسرع من هذا، خذ ما تمكنت»، فإن الإمام (عليه الصلاة والسلام) لم يرد أن يترك ذكر الله سبحانه الموجب لتحرك الشفة حتى بهذا القدر القليل.

وفي حديث: إن الإمام الصادق (عليه الصلاة والسلام) قال لبعض من سأل عنه عن مسألة بعد أن أعطاه الجواب: «انصرف لئلا تفسد علي وردي» أي التكاليف التي أنا قائم بها.

وفي التاريخ: إن العلامة الحلي (رحمه الله) ذهب لمهمة إلى سفر طال أسبوعاً، فكتب هناك (تبصرة المتعلمين) الكتاب الفقهي المشهور، فلم تصرفه المهمة عن الاشتغال بالعلم والتأليف.

وكان (رحمه الله) من عادته أنه يزور كل خميس كربلاء من الحلة، فكان لا يترك الكتابة وهو على الدابة، ولذا يقال: إن خطوطه تلك كانت لا تقرأ إلاّ من قبل ولده فخر المحققين (رحمه الله) من جهة رداءتها عند تحرك الدابة، فهو الذي بيض تلك الخطوط.

ولما سافر العلامة الحلي (رحمه الله) إلى إيران لحل مشكلة (الملك خدابنده) مع زوجته في قصة مشهورة ذكرناها في كتاب الطلاق، استصحب كتبه وطلابه، فكان يلقي عليهم الدروس في أثناء السفر، وكتب كتاب (القواعد) المشهور في الكتب الفقهية والمشروح عدة شروح، في إيران.

وحين كانوا يسافرون من بلد إلى بلد، كانوا إذا نزلوا في مكان أمر (رحمه الله) بالمدرسة التي كانت من الخيم أن تنصب، ثم يجلسون للمباحثة والمدارسة والتأليف.

كما أن الشهيد الأول (رحمه الله) استغل فراغه في السجن فألف كتاب اللمعة الدمشقية، والتي هي محور دروس الطلبة إلى اليوم.

وصاحب الحدائق (رحمه الله) لما هوجم بيته في البحرين في حرب أهلية وقعت بين الجانبين، أخذ القرطاس والقلم والمحبرة وبعض كتبه وهرب إلى مخبأ، وأخذ يؤلف بعض مباحث كتابه المشهور بالحدائق الناضرة، وهناك أخبر أن الأعداء أشعلوا النار في بيته، والبيت أخذ في الاحتراق وصاحب الحدائق لم يلتفت إلى كل ذلك، وإنما استمر في التأليف.

كما ينقل عن صاحب الجواهر (رحمه الله) أن ولده مات عصراً، وحيث لم يمكن تجهيزه في ذلك الوقت بقيت الجنازة في البيت إلى الصباح حتى يتمكنوا من التجهيز، فأخذ صاحب الجواهر قلمه وقرطاسه وكتبه ومصباحاً فجاء إلى غرفة الجنازة وجلس إلى جنبها، وأخذ يؤلف بعض مسائل الجواهر وهو يستمر في البكاء حزناً على ولده فيجفف دموعه ويؤلف.

وهكذا نرى أن المتقدمين من العلماء والشخصيات البارزة ما كانوا يتركون حتى مثل هذه الأوقات الضئيلة، ولهذا صاروا أعلاماً إلى اليوم.

وأنا رأيت السيد القمي الحاج السيد حسين (رحمه الله) العالم المجاهد المشهور الذي أبعد من إيران إلى العراق في قصة البهلوي الأول ومسجد كوهر شاد، حيث سافرت بخدمته مع والدي (رحمه الله) إلى سامراء من كربلاء المقدسة، وكان بخدمته أيضاً السيد الميلاني (رحمه الله) ، وولده السيد حسن القمي، وفي الطريق توقفت السيارة لعطب حصل لها، فسأل السيد القمي (رحمه الله) السائق الذي أخذ يعالج العطب: كم من الوقت نتعطل في الصحراء هنا، قال له السائق: مقدار عشر دقائق إلى ربع ساعة، فقال للوالد والميلاني وولده: انزلوا حتى نباحث مسألة لئلا يضيع الوقت، وكان معهم كتبهم،

فنزلوا وفرشوا في الصحراء وأخذوا يتباحثون في المسألة حتى انحلت مشكلة السيارة وقال لهم السائق: اركبوا فركبوا.

وهكذا كان يستغل حتى هذه الفرص الصغيرة، لعدم فوت الوقت عن البحث والمدارسة.

ومثل هذه الأمور تنقل أيضاً عن كبار المخترعين والتي نستفيد من اختراعاتهم إلى اليوم.

## ((الروتين الإداري))

(مسألة) لقد ذكرنا في هذا الكتاب وفي غيره: أن الأسلوب الغربي في الحكم خلاف الأسلوب الإسلامي، بل خلاف العقل والمنطق، يكبت الحريات في كل مرافق الحياة، بينما الإسلام يعطي الحرية لكل الناس في كل شيء باستثناء المحرمات فقط، على تفصيل ذكرناه في (الصياغة الجديدة) وغيرها.

ومع الغض عن ذلك، وحيث ابتليت البشرية بهذا الأسلوب، نتكلم حول الأمور الإجرائية لاضطرارنا إليها في الحال الحاضر، إلى أن يأتي بإذن الله سبحانه يوم نتخلص من هذا الكبت والاختناق إلى عالم الحرية والإنطلاق.

ومن الواضح أن كل ما نذكره في هذه المسألة من الإجراءات، الغالب منها من جهة الكبت كما يشاهده المطالع، حيث تقوم كل إدارة من الإدارات، سواء كانت إدارة حكومية من أعلى المستويات إلى آخر السلم، أو إدارة في الشركات الخاصة أو ما أشبه، بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال: إجراءات العمل، أو طرق وأساليب العمل، وربما يطلق على ذلك (روتين العمل).

وتعتبر الإجراءات من وسائل القيام بالأعمال، وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال، إما لأن القانون يقف أمام ذلك، وإما لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك.

ويتم القيام بالإجراءات على شكل خطوات متسلسلة، الخطوة الأولى وتليها الخطوة الثانية، وهكذا إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها، حيث تنتهي إجراءات المعاملة وتقدم النتائج إلى المستفيدين على شكل إذن أو تصريح للقيام بعمل ما، كرخصة بناء سكن أو رخصة مزاولة مهنة من المهن أو الحصول على خدمة من الخدمات العامة كالحصول على تلفون وما أشبه.

وقد تكون الإجراءات متزامنة بعضها مع بعض، وليست في سلم التقدم والتأخر، فتتمكن الإدارة من بعث مندوبين أحدهم لأجل الحصول على الرخصة من إدارة السكن، وأحدهم للحصول على الرخصة من إدارة الكهرباء، إلى غير ذلك.

والقصد من ؛جراءات العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، فهي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

**((نماذج من الروتين العام))**

ونذكر من إجراءات العمل التي لها ارتباط بكل إدارة أو بكل شخص أموراً:

مثل معاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة خصوصية أو سيارة كبيرة للتجارة أو ما أشبه.

ومعاملة الحصول على رخصة بناء عمارة سكنية.

ومعاملة الحصول على الماء أو الكهرباء أو التلفون أو التبليط أو الترميم.

ومعاملة الحصول على رخصة محل تجاري.

ومعاملة الحصول على رخصة استيراد.

ومعاملة الحصول على رخصة تصدير.

ومعاملة الحصول على صندوق البريد أو نصب التلكس.

ومعاملة الحصول على الوظيفة لمن يريد أن يتوظف.

وإلى غير ذلك من الروتينيات البليدة التي تسبب توقيف الحياة وعدم الانطلاق في أكثرها.

وفي العالم الغربي، وإن لخصوا هذه الروتينيات إلى أقل قدر ممكن في نظرهم، إلاّ أن أصل غالب هذه الروتينيات خلاف المنطق والعقل والحرية الممنوحة للإنسان، وقد قال سبحانه في وصف النبي (صلى الله عليه وآله): ﴿ورحمتي

وسعت كل شيء فسأكتبها للذين يتقون ويؤتون الزكاة والذين هم بآياتنا يؤمنون، والذين يتبعون الرسول النبي الأمي الذي يجدونه مكتوباً عندهم في التوراة والإنجيل، يأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر، ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث، ويضع عنهم أصرهم والأغلال التي كانت عليهم، فالذين آمنوا به وعزروه ونصروه واتبعوا النور الذي أنزل معه أولئك هم المفلحون﴾.

فالله سبحانه وتعالى وضع الإصر والأغلال عن البشرية، بسبب رسول الله (صلى الله عليه وآله) وقد فسرنا الإصر والأغلال في كتاب (الصياغة) بما لا داعي إلى تكراره.

كما أن من الأمور الإجرائية عمليات أخرى تتم داخل المنظمات لخدمة أغراضها الذاتية والأساسية ولا تتعلق بالمواطنين، وكإجراءات الإجازة والامتداد للموظفين، وإجراءات المشتريات بتأمين الأثاث والأجهزة للمنظمة، والإجراءات اليومية العادية كإجراءات البريد الوارد والصادر، وإجراءات حفظ الرسائل والوثائق في الملفات وغيرها من الإجراءات.

وبوحه عام فإن جميع الأعمال الكتابية في الإدارات والمصالح الحكومية والشركات الخاصة وحتى الإدارات الفردية تمر في سلسلة من الخطوات، وتتبع في سيرها أنواعاً محددة مما هي ضرورية إما بسبب طبيعة العمل، وإما بسبب القوانين التي تقف دون المضي إلاّ بالموافقة.

وفي هذا المجال وهو مجال الإجراء يظهر دور مهارة المحلل الإداري والمدير في الدراسة، ولتبسيط الإجراء والتصميم والاقتراح والإسراع وما أشبه ذلك، مما يطلب من كل من المدير والمحلل ومن أشبه.

ومن الممكن تقصير أمد الإجراءات بسبب المهارات، كما من الممكن تطويلها بسبب عدم الاطلاع الكافي، أو الكسالة في السعي.

**((عند إنشاء إدارة جديدة))**

وعند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما، فإن الواجب يقتضي أن يقوم الرئيس الإداري بإجراء دراسة تنظيمية معينة لتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة في القسم الجديد، وبتصميم إجراءات جديدة مناسبة لإنجاز الأعمال، وللتنسيق لهذه الإدارة الجديدة مع سائر الإدارات المبنية عليها الوحدة التنظيمية، من غير فرق بين أن تكون إدارة دولة أو إدارة مؤسسة ثقافية أو اقتصادية أو غير ذلك.

فإنه من الضروري فيما إذا أسست وحدة جديدة أن تكون التنسيق بين الوحدات الأخر وبين هذه الوحدة، فلا يكون الأمر فوضى، ولذا نجدهم أنهم لما يريدون بناء حي جديد في مدينة، يجتمع على التخطيط والتنفيذ والإجراء خبراء من عدة وزارات، وزراة الإسكان والماء والكهرباء والمواصلات والإعمار والداخلية وما أشبه ذلك،،لأن المدينة الجديدة تحتاج إلى المدرسة والمستوصف والماء والكهرباء والشرطة والأمن وما أشبه.

**((خلل في الإجراءات السابقة))**

ثم إنه كثيراً ما يكون الخلل الظاهر في الإجراءات التي تجري بالنسبة إلى هذه الوحدة الجديدة، لأنه تنقل الإجراءات المتبعة في إدارة ما إلى هذه الإدارة الجديدة عند ما تكون أعمالها متشابهة في تلك المنظمة، دون الأخذ بالاعتبار أن الإجراءات المنقولة من تلك المنظمة السابقة قد تكون قديمة ومعقدة وطويلة وغير مناسبة لأعمال الإدارة الجديدة، أو غير مناسبة ولو للجو الاجتماعي الجديد، وقد يحدث أن تكون المنظمة التي اقتبست منها الإجراءات قد نقلت بدورها إجراءاتها من منظمة

أخرى، وحيث إن من طبيعة الإجراءات أن تنمو وأن تزيد خطوتها وتطول مع مر السنين، ولذا فالإجراءات المبسطة التي وضعت أساساً للمنظمة الأولى أخذت تطول وتتعقّد فيما بعد بدرجة أن المعاملات أصبحت تمر في العديد من الخطوات غير الضرورية، وأخذت تحتاج إلى وقت أطول أكثر بكثير من الوقت السابق الذي حدد لها، وهكذا احتاجت إلى مزيد من المال ومن الأفراد أحياناً.

وكذا الحال في كل مرافق الحياة إذا نقلت من الحياة السابقة إلى الحياة اللاحقة، فإن الحياة تتصاعد وتتهابط وتختلف شروطها من زمان إلى زمان، ولا يمكن النقل حرفياً من السابق إلى اللاحق بدون أن يؤخذ بنطر الاعتبار المستجدات بالنسبة إلى الحياة الجديدة.

ومثلاً في القوانين الإيرانية في زمان البهلويين نقلوا قوانين من بلجيكا وغيرها إلى إيران، ومن الواضح أن تلك القوانين حتى إذا فرضت أنها كانت صالحة لبلجيكا وإميركا وبريطانيا، أو لزمان ما، فإنه من الواضح أن تلك القوانين ما كانت مناسبة لا لإيران ولا للأزمنة المستجدة.

وهذا الروتين باق إلى يومنا هذا، ولذا نرى طوابير المراجعين يقفون أمان الدوائر بلا حول ولا قوة، وتقذفهم دائرة إلى دائرة، وكل تلك الإجراءات حتى مع قطع النظر عن الإسلامية واللا إسلامية خلاف الإنسانية، وهكذا نشاهد بالنسبة إلى قوانين العقوبات.

ثم لا يخفى أن في العراق حيث نقلت من إميركا الإجراءات بلا فوائد، إلى جانب ما نقلت من بريطانيا وغيرها، لها نواقصها التي ألمعنا إلى جملة منها سابقاً.

فإن الإجراءات المبسطة للأعمال تحقق أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها، كما

إنها تضغط على الوقت، فيكون الوقت إذا كان بحاجة إليه في زمن واسع يحتاج إليه في زمن قليل.

**((فوائد الإجراءات الصحيحة))**

ومن فوائد وأهداف الإجراءات:

**أولاً**: الإسراع في إنجاز المعاملات، فإن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة، ويؤدي ذلك بالتالي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات.

لكن من المتسحسن أن تكون هناك لجنة سواء في الإدارة الخاصة أو في الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية، لأجل ملاحظة التقليل من الوقت والمال وما أشبه من سائر الطاقات التي تصرف في الإجرائيات حتى يكون الأمر أسرع بالقدر الممكن.

**وثانياً**: تحسين الخدمات المقدمة للجمهور، فإن السرعة في إنجاز المعاملات وعدم تكبيسها وانتظارها أياماً وأسابيع على مكاتب الموظفين من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المنتفعين.

**وثالثاً**: توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب، حيث تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدي بنفس الطريقة عند ما تتكرر تلك الأعمال، فلا يحكم الفوضى مكتباً عن مكتب، ومديراً عن مدير وهكذا، ومن الواضح أن توحيد الطريقة يسبب أقلية الجهد والمال.

**ورابعاً**: تخفيض نفقة الأعمال الكتابية، فإن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام والأعمال الكتابية.

لكن من

الضروري أن تكون هناك أيضاً في الوحدة التنوع، فإن الإنسان خلق متنوعاً، سواء الموظف أو الذي يراجع الموظف، ولو يكون التنوع باختلاف ألوان الأوراق أو اختلاف التصاميم في الأوراق أو ما أشبه ذلك.

**وخامساً**: التقليل من المجهود الفكري للموظفين، فإنه تساهم الإجراءات في التقليل من المجهود الفكري للموظفين، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون من أي لون كان الموظف، سواء كان محللاً أو مراقباً أو موظفاً عادياً، بتنفيذ تلك السياسة، ولا يتوقفون أثناء قيامهم بالأعمال للتفكير ملياً في الإجراءات التي سيتخذونها على المعاملة في كل مرة تمر عليهم، ولا يرجعون للرئيس الإداري إلاّ في الحالات الاستثنائية، وذلك يوفر الوقت للمراجع وللموظف وللرئيس.

وعند ما نبحث تلك الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص إجراءاتها قراراً ما، يصبح سابقة في المنظمة يرجع إليها في معالجة الأمور المشابهة لها في المستقبل.

ثم إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات، سواء كان التسلسل طولياً أو عرضياً، كما سبق الإلماع إلى التسلسل العرضي أيضاً، ضمان بأن تنفيذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة بلا زيادة ولا نقيصة ولا تشابك ولا تداخل.

ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال حتى يكون سيرها سيراً صحيحاً، وفق سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي واجه سير العمل في المؤسسة.

واتباع الموظفين لها بقيامهم بأعمالهم يؤدي إلى القيام بالأعمال

بشكل متجانس، ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنشئة، وذلك عند ما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة، فإن الطرق قد تكون متباينة ومتخالفة حسب الاجتهادات، وقد تكون متباينة ومتخالفة حسب تضارب المصالح، وقد سبق الإلماع إلى أن الاختلافات ليس حسب الاجتهادات فقط، وإنما قد تكون الاختلافات حسب تضارب المصالح، فإن البائع والمشتري مصلحة كل منهما في زيادة الثمن ونقيصته متضاربة، لا أنه من اختلاف الاجتهادات.

**((الإجراءات الحديثة والمبسطة))**

ثم إن اتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال، يؤدي إلى التقليل من التذمر بين الموظفين، إذ التذمر عادة نتيجة كثرة العمل الروتيني الذي يقوم به الموظف، والتشابك والتضارب بين الأعمال، فتبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة حبهم لأعمالهم، وذلك بدوره يسبب زيادة النتيجة، سواء كانت النتيجة اقتصادية أو ثقافية أو صحية أو غير ذلك.

**((عيوب الإجراءات))**

ثم للإجراءات عيوب يجب اجتنابها، فإن كل شيء حسن إذا لم يراع تبدل إلى السيء، فماء السماء إذا لم يراع بجعل الجداول له يتحول إلى مستنقعات تعطي الجراثيم والأضرار وما أشبه مما هو معروف، والإجراءات كذلك، فربما تستخدم استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة، وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر المواطنين أيضاً، حيث إن تطويل الإجراءات وتعقيدها تؤثر على كلا الجانبين، وهذا هو المصطلح عليه بالروتين، وربما يقال له: اللعب بالورق.

ومعنى ذلك تأخير

المعاملات تأخيراً غير طبيعي، وإحالة الإنسان من دائرة إلى دائرة، ولذا فإنه يعتبر من الأمراض الإدارية التي يعاني منها الكثير من الإدارات الأهلية والحكومية.

ومن الواضح أن الإدارات الأهلية إذا ابتليت بهذا الشيء، فالناس ينفضون من حولها، لعدم انجبارهم في مراجعتها، أما الإدارات الحكومية المبتلاة بهذا الشيء كما في العالم الثالث كافة، فإن الناس يتذمرون من الحكومة، مما ينتهي بالآخرة إلى الفوضى والاضطراب، أو إلى الثورات والإضرابات والمظاهرات المنتهية إلى سقوط الحكومات.

ثم الإجراءات الصحيحة بتوحيدها للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة، من شأنها أن تقلل من التفكير بالنسبة إلى الموظفين والإداريين في الأعمال التي يقومون بها.

**((من أسباب تأخر المعاملات))**

ثم البقاء على الإجراءات السابقة قد يقود إلى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء، إذ الحالة الجديدة تختلف عن الحالة التي وضعت لها تلك الإجراءات، فالإجراءات بعد مرور مدة من الزمان، أي طرو حالات استثنائية والحرب ونحوها، بحاجة إلى دراستها بهدف تبسيطها ورفع المرض الحادث فيها الموجد للفوضي والاضطراب وحرق الأوقات والتذمر والتضحية ببعض المال من المراجعين.

فإن مرور المعاملة في عدد من المراحل غير الضرورية والخطوات غير اللازمة يؤدي إلى إبطاء سيرها نتيجة لتجزئة كل إجراء إلى عدة عمليات اختصاصية تسند إلى عدد من الموظفين، ومرور المعاملة على عدد كبير منهم لإتخاذ الإجراءات عليها، فإنه يؤدي إلى تأخيرها.

كما أن وجود خطوات غير الضرورية كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة لأغراض الرقابة يؤدي إلى تأخيرها، كما تؤدي كثرة

السجلات وكثرة الرجوع إليها إلى تأخير سير المعاملة، وإلى تكديس المعاملات أمام والموظف المختص، وكثيراً ما يضيع السجل أمام الموظف خصوصاً في العالم المتأخر وتؤدي إلى عمليات اللف والدوران في المعاملة، وذلك يؤدي إلى تأخيرها أيضاً.

وهناك حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة أو موظف واحد عدة مرات لإتخاذ الإجراء المحدد عليها، وذلك مما يوجب أن يراجع هذا المراجع إلى هذه الدائرة مرة ثم إلى دائرة ثانية ثم يرجع إلى الدائرة الأولى، ويعود السبب في تجوال المعاملة بين المكاتب إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراءات المعاملة، وإلى عدم تجميع العمليات المتشابهة مع بعضها في مكان واحد أو عند موظف واحد.

وكثيراً ما يكون اللف والدوران من جهة أن الإداريين يريدون عدم حدوث الأخطاء في أعمالهم، مثلاً يرجع إلى المدير، ثم يرجعه المدير إلى المدير الذي تحت يده، فالمدير الذي تحت يده إذا أكمل العملية يرجع المراجع إلى المدير الذي فوقه أيضاً حتى يحقق المدير الذي هو فوقه من صحة إمضاء المدير الذي تحته وعدم خطأه، وحتى يحققوا هذا الهدف فإنهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال.

وإذا أخذنا المعاملات المالية على سبيل المثال، فإننا نلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين لأجل تدقيقها وتوقيعها، وربما يكون المبلغ الذي تحتويه المعاملة مبلغاً صغيراً لا يستحق بذل تلك الجهود، بل إذا قورن ذلك المبلغ بالمبلغ الذي يصرف من الوقت والمال لأجل اللف والدوران يكون المبلغ المطلوب أقل من المبلغ الذي يحرق لأجله المال والوقت، وقد تسجل المعاملة عدة مرات عند ما تنقل من مكتب إلى مكتب آخر، خوفاً

من ضياعها وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها.

وهكذا تكون الإجراءات واللف والدوران تؤثر على نفس الموظفين، فإن الموظف يضطر أحياناً إلى الذهاب إلى غرف أخرى غير غرفة مكتبه، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الموظف بأعماله قريبة منه، وكثرة تنقل الموظف تؤدي إلى إضاعة الوقت، وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعاملة.

**((الرشوة وأسبابها))**

وكثيراً ما يضطر المراجع إلى إعطاء الرشوة لتقصير الطريق على نفسه، ولذا تفشت الرشوة في كل العالم الثالث بشكل فظيع جداً، وسبب الرشوة وإن لم يكن هذا فحسب، لكنه أيضاً من أسبابها المتفشية والشائعة، فإن المراجع يريد تدارك اللف والدوران والذهاب والمجيء والوقوف في الصف واحتراق وقته باعطاء شيء للموظف المسؤول أو لعدة موظفين.

ومن الواضح أن الموظف المسؤول حتى إذا كان مسلماً قد يأخذ الرشوة، فإن المال مغر، والإسلام قليلاً ما يقف أمام أمثال هذه الأمور إذا لم تكن رقابة، والمفروض عدم وجود الرقابة، أو أن الرقيب هو أيضاً رجل يأخذ الرشوة لأجل تمشية أموره.

وفي الدوائر الحكومية لا يمكن قطع الفساد والرشوة والمحسوبية والمنسوبية وغير ذلك إلاّ بتعدد الأحزاب الحرة المتنافسة على الحكم في انتخابات حرة، حتى يكون هناك حكومة في الظل تراقب هذه الحكومة التي في العلن، وإذا رأت الحكومة في الظل أن الحكومة التي في العلن تأخذ الرشوة أو تعمل أعمال خلاف الموازين، فإنها تنشر في صحفها ما يوجب إسقاط الحكومة الظاهرة كلاً أو بعضاً، فإن غير هذا العلاج لا يكون علاجاً ناجحاً، والرشوة وإن كانت تمشي أيضاً في مثل هذه الحكومة إلاّ أنها قليلة جداً إذا قيست

بالرشوة في الحكومات الاستبدادية لا تكون إلاّ جزءاً من مائة جزء، أو في نسبة أبعد.

نعم، لا إشكال في تأثير التربية والوازع الديني وغير ذلك في تقليل الرشوة.

## ((دراسات لتبسيط الإجراءات))

(مسألة) ذكرنا في البحث السابق: إساءة استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان من الموظفين، سواء في القطاع الحكومي أو الموظفين في الشركات الخاصة وما أشبه ذلك، فقد تطوّل وتعقّد المعاملات وتكثر الشكوى منها، وتسبب حرق الأوقات والأموال، فتنقلب فوائد الإجراءات ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المنظمة بدل أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها.

ففي مثل هذه الأحوال يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها، وذلك تسهيلاً للأعمال واختصاراً للوقت وتوفيراً لمال المراجع في كيسه، وحفظاً لجهود الموظفين والمواطنين على حد سواء.

وقبل الشروع في تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات في منظمة ما، سواء كانت حكومية أو أهلية، لابد أولاً من الحصول على موافقة الإدارة العليا فيها، فتبني الإدارة العليا للبرنامج وتقبلها يمهد الطريق أمام التقبل السريع والتعاون من قبل المستويات التنفيذية الدنيا في المنظمة.

### ((إقناع الإدارة العليا))

ومن الأمور التي تساعد على إقناع الإدارة العليا أهمية تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات، هي إبراز المشاكل التي تواجه الإجراءات في المنظمة، كالتأخير في إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء في الأعمال، وزيادة التذمر عند جمهور المنتفعين من تعقيد الإجراء بما يوجب أحياناً الانفضاض من حول المنشئة الأهلية، أو الوصول إلى الإضرابات والمظاهرات في الحكومات.

ولتسليط مزيد من الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمة يستطيع صاحب فكرة تبسيط الإجراءات، سواء كان خبيراً من خارج المنظمة أو كان محللاً إدارياً في نفس المنظمة، أن يقنع الإدارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات فيها، هذا إذا كانت الفكرة مقترحة بواسطة خبراء التنظيم

والإدارة من خارج المنظمة أو بواسطة وحدة التنظيم والإدارة في نفس المنظمة.

لكن في بعض الأحيان تكون فكرة تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات نابعاً من الإدارة العليا في المنظمة، نتيجة شعورها وإحساسها بتعقيد الإجراءات في منشئته، وبضرورة تبسيطها.

وفي كلتا الحالتين فلابد للإدارة العليا أن تقرر الوسيلة التي ستنفذ فيها برنامج تبسيط الإجراءات.

**((فشل الدكتاتور في تبسيط الإجراءات))**

لكن من الواضح أن الإدارة العليا إذا فكرت في ذلك، فإذا كانت إدارة دكتاتورية لم يمر زمان إلاّ وتتجزؤ هذه الفكرة من رأس الإدارة العليا، حيث إنها لا تراقب من جهة، وترى أن ذلك يخالف دكتاتوريتها.

وإذا فرض أن الإدارة العليا كانت مصممة جداً في هذا الموضع، لا يكون هناك ضمان لإجرائه إطلاقاً، لأن الموظفين حيث لا يخافون غالباً لا يتقيدون بتنفيذ التبسيط.

ولذا رأينا مكرراً في الحكومات الدكتاتورية التي عاصرناها، أن الإدارة العليا تتخذ قراراً وتظهر أنه قرار حاسم، وبعد أيام قلائل تتبخر تلك القرارات، وفي أيام ناصر في مصر طلب بعض الموظفين من الخارج حتى يقوموا بالتوصيات والقرارات لأجل إصلاح الجهاز الإداري في الحكومة.

وبعد بقائهم طويلاً في مصر وفحصهم دقيقاً في أحوال الموظفين والوظائف اعطوا تقريراً سرياً حاصله: إن الإصلاح لا يمكن، لأن المشكلة في زيادة الموظفين زيادة كبيرة أضعاف القدر المحتاج إليه، لكن هذه الزيادة لا يمكن التقليل منها، لأن رئيس الدولة مولع بالمصفقين، وقد لف حوله هذه الزيادة للفخفخة، وما دام هذه الإرادة في رئيس الدولة لا يمكن الإصلاح، وهكذا باءت المحاولة بالفشل، ورجع الخبراء بخفي حنين، ولم ينته الأمر إلى شيء.

هذا بالإضافة إلى أنه وأحياناً ينقلب الأمر إلى

الضد، مثلاً رأينا حكومة معاصرة اتخذت قرارات بشأن كثرة الارتشاء في القضاة وكثرة فسادهم، فأصدرت قراراً شديداً بهذا الشأن، لكن لما لم يكن ضمان لتنفيذ هذا القرار حيث إن الرئيس الدكتاتوري لم يكن يتمكن من تدبير القضاء أو عقوبتهم، استغل القضاة هذا الأمر بإفساد أكثر، فكل من كان يراجعهم بشأن القرار الجديد وتقديم مظلمته السابقة يجعلونه تحت طاولة العقاب، فيزجونه في السجن أو يأخذون منه رشوة كبيرة أو متوسطة لإطلاق سراحه بدون عقاب، إلى غير ذلك.

**((طرق تبسيط الإجراءات))**

ثم إن من الممكن في تبسيط الإجراءات الاستعانة بخبراء التنظيم والإدارة من خارج المنظمة، أو إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في نفس المنظمة، أو الاستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات.

وهذه الوسائل المختلفة لكل واحد منها منافع، وفي نفس الوقت لكل واحد منها عيوب، فيجب الترجيح بين هذه الوسائل الثلاث، ولعل الإدارات تختلف بعضها من بعض، وإليك بعض التفصيل في ذلك:

**((١: الاستعانة بالخبراء خارج المنظمة))**

فالأول: الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة، ويتم التعاقد مع خبراء مختصين في مجال التنظيم والإدارة لأجل القيام بدارسة الإجرءات وتنظيم الإدارة، وتنتهي مهمة الخبراء بعد تنفيذ الالتزامات المتفق معهم عليها.

وقد يرى بعضهم أن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة سواء كانوا من نفس البلد أو من بلاد أخر، يعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل في المكاتب، فالخبراء من خارج المنظمة يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات أعمالهم، نتيجة لقيامهم بمهام مختلفة في منظمات أخر، فيعرفون مكامن الداء وكيفية الدواء، كما أنهم يأتون إلى المنظمة بأفكار جديدة وبنظرة جديدة إلى الأمور مما اكتسبوها

من ممارستهم للعمل في المنظمات المتشابهة، ويمكنهم ملاحظة اكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من نفس الموظفين العاملين ،فيها والذين اعتادوا على إجراءاتها وأصبحت في نظرهم بعض خطوات الإجراءات خطوات أساسية، لأنهم اعتادوها وترك العادة شيء صعب جداً، بينما تكون هي في حقيقة الحال خطوات غير ضرورية، أو ضارة.

ويكون الخبراء من خارج المنشئة أكثر موضوعية في دراستهم، وفي توصياتهم لإصلاح الأمور، فلا يدعون مجالاً للنواحي الشخصية ولا للاعتبارات الخاصة، ولا تؤثر فيهم المحسوبية والمنسوبية، فلا تؤثر عليهم عند قيامهم بأعمالهم.

**((سلبيات هذه الاستعانة))**

لكن هناك انتقادات توجه إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، إلى جنب منافعها التي ذكرناها فإنها أولاً عالية التكاليف، وإذا كانت المشكلة التي تواجه منظمة ما صغيرة، فإن المنظمة قد لا تضحي بمبالغ كبيرة للتعاقد مع خبراء من الخارج لأجل دراستها وتقديم الحلول المناسبة لحلها.

كما أن الخبير إذا كان من الخارج لا يتمكن من الفهم الكامل لأمزجة الموظفين والإدارة، فيمكن أن لا يكون حله حلاً يناسب المنظمة.

كما أن عملية متابعة التوصيات والمقترحات المقدمة إلى المنظمة تكون ضعيفة في معظم الأحيان، وقد تهمل المتابعة بعد انتهاء مهمة الخبراء، فإن الخبير يرجع إلى بلده أو إلى منصبه السابق وتبقى المنظمة بدون إصلاح، لأن التوصيات والقرارات ليس هناك من يتمكن من متابعتها متابعة كافية، حتى الإدارة العليا لانغراقها في مهماتها بنفسها لا تتمكن من المتابعة.

**((٢: إنشاء وحدات داخل المنظمة))**

الثاني: إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في نفس المنظمة، فإن المنظمة تنشئ وحدة دائمة للتنظيم والإدارة، وتزود بخبراء أكفاء قادرين يخصصون كل جهدهم ووقتهم لدراسة التنظيم والإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة، ولتقديم المقترحات والتوصيات بشأن معالجتها.

ويرى بعضهم أن إنشاء مثل هذه الوحدة يعتبر من أفضل الوسائل لأجل مواجهة مشاكل المنظمة، فوجود الوحدة داخل المنظمة يضمن تعاون الرؤساء والموظفين مع المحللين الإداريين عند إجراء الدارسة، ويكون المحللون أقدر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة، لأنهم من نفس المنظمة (وأهل مكة أدرى بشعابها) كما في المثل، فيستطيعون أن يقوموا بإجراء الدراسات لمواجهة المشاكل الكبيرة والصغيرة، و بإيجاد الحلول لها قبل أن تعطي المشاكل ثمارها البشعة.

بالإضافة إلى أن وجودهم بشكل دائم في المنظمة، يمكنهم من متابعة تنفيذ التوصيات والمقترحات التي يكونون هم قدموها إلى الإدارة، ومن إدخال الإصلاحات على المنظمة بشكل مستمر ومتطور.

لكن هناك بعض آخر يرى أن هذه الوسيلة أيضاً لا تخلو من المشكلات، لما تقدم الإلماع إليه، فإن تأقلمهم مع الإدارة يسبب اعتيادهم على المشاكل والإجراءات الطويلة ليسبب أن لا ينظروا إليها نظر حياد من الخارج، وإنما نظر عضو في الداخل.

ولذا يرى جماعة أن من أفضل الوسائل لدراسة تنظيم المنظمات وإجراءاتها، هو في الجمع بين الوسيلتين الأولى والثانية، بحيث يحصل التعاون في إجراء الدراسة بين الخبراء من خارج المنظمة، وبين الموظفين من الداخل، فيساعد موظفو وحدة التنظيم والإدارة من الداخل، الخبراء من الخارج في جمع المعلومات حول

المشكلة، ويقدم الخبراء خبراتهم في مجالات اختصاصاتهم، ويتعاون الطرفان في سبيل إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمة، وتحصل الفائدة لها بسبب خبراء الخارج وموظفي وحدة التنظيم والإدارة فيها نتيجة اطلاعهم على الأفكار الجديدة للخبراء، وحسب تجاربهم وخبراتهم المكتسبة من القيام بنفس المنظمة.

كما يرى بعضهم أيضاً أن يكون هناك الداخل والخارج من مؤسستين، فهذه المؤسسة تعطي خبراءها لمؤسسة ثانية، والمؤسسة الثانية تعطي خبراءها للمؤسسة الأولى، وهذا يسبب قصر الطريق وعدم التضرر بالنفقات، ويكون جمعاً من الداخل والخارج.

**((٣: الاستفادة من نفس مدراء ومشرفي المنظمة))**

الثالث: الاستفادة من المديرين والمشرفين في نفس المنظمة، وحسب هذا الأسلوب فإنه يوكل أمر دراسة الإجراءات وتحسينها إلى رؤساء الإدارات ورؤساء الأقسام المشرفين في المنظمة، إذ رؤساء الإدارات والأقسام يتمتعون بمعرفة كافية وبخبرة واسعة بطبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، فتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة واشتراكهم فيه وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتبسيط الإجراءات من شأنه أن يعود بفوائد كبيرة على المنظمة.

لكن يوجه إلى هذا الثالث أيضاً بعض الانتقادات، مثل أن المدير والمشرف لا يتمكن من القيام بعملين في وقت واحد، فإما أن يقلل من عمله بالإدارة أو يقلل من عمله في التبسيط، بالإضافة إلى الانتقاد السابق وهو أن المديرين والمشرفين قد اعتادوا على الإجراءات الطويلة والملتوية، وأصبحت جزءاً منهم وهم جزءاً منها، ويكون ذلك شيئاً مهماً بالنسبة لهم في بعض الأحيان فلا يرونه نقصاً.

هذا ومن جهة ثالثة

قد لا يكون عند الرؤساء والمشرفين المعلومات الكافية والخبرة الفنية للقيام بدارسات تحليلية لتبسيط الإجراءات، وفي هذه الحالة يتوجب القيام بتدريبهم أولاً على كيفية القيام بدارسة تبسيط الإجراءات قبل البدء بتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة.

وعلى أي حال، فإن هذه الطريقة لها فوائدها ولها أضرارها، لكن ربما يقال إن فوائدها أكثر، إذ تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنشئة يشجع الرؤساء والموظفين على تقديم المقترحات بخصوص تحسين الأوضاع، وهم بدون شك يلمسون التعقيدات في الإجراءات إما بملاحظاتهم الشخصية أو بالاستماع إلى ملاحظات وشكوى المستفيدين، ويساهمون بذلك في تحسين الأعمال.

بالإضافة إلى أنه إذا وكلت المهمة إليهم شعروا بقيمتهم وأهميتهم بالنسبة إلى المنشئة، وهو كفيل برفع روحهم المعنوية وبتقوية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

لكن تلك الأضرار تقف دون الاستفادة من هذه الفائدة استفادة كاملة، وعليه فمن الأفضل التلفيق من الخارج والداخل على قسميه، أي ضم بعض الخطوات الثلاث بعضها إلى بعض، حتى تعطي النتيجة المترقبة كاملة.

**((مراحل التبسيط))**

ثم إن تبسيط الإجراءات يكون له مراحل يمر التبسيط بها، كاختيار الإجراءات المراد دراستها لأجل تقديمها وتغييرها أو حذفها أو زيادتها، وجمع المعلومات على الإجراءات الكفيلة بالوصول إلى الهدف، وتحليل وتقييم المعلومات المستحصلة بعد الجمع، ثم يأتي دور واضع المقترحات والتوصيات والتنفيذ والمتابعة أخيراً، ويعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراء الذي سينفذ في المنشئة، فإذا كان البرنامج شاملاً فإنه تجري عمليه حصر لجميع الإجراءات

الموجودة في المنظمة، ثم يصار إلى دراستها وتحليلها، وبعد ذلك يأتي دور جمع المعلومات عن الإجراءات، فإنه تعتبر عملية جمع المعلومات من المراحل التي يمر بها الدراسة، وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم إلى الجهات المختصة.

وجمع المعلومات إنما يكون إما من الموظفين أو من ملاحظة المحلل سير العمل بنفسه، أو من مصادر خاصة مثل لوائح الوظائف التي تبين واجبات ومسؤوليات الموظفين، والخرائط الموجودة لدى المنظمة، والسؤال من الرؤساء والمرؤوسين والمراجعين ومن إليهم.

ثم لما يجمع المحلل المعلومات يلزم عليه دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية، ويستفسر المحلل في هذه المرحلة عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الإجراءات، وبعد ذلك يأتي وضع المقترحات والتوصيات لأجل التغيير أو التحسين أو الزيادة أو النقيصة بحذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات، أو ضم بعض الخطوات إلى بعض وإدماجها، كأن تدمج خطواتان أو أكثر في خطوة واحدة، وإعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها بتقديم أو تأخير أو مزامنة، وثم تبسيط خطوات الإجراءات، وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل، وفي اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظين لمنع تكدسها على مكاتب بعضهم دون عمل بعض، واقتراح تصميم نماذج جديدة للإجراءات، واقتراح تنظيم المللفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات، أو اقتراح حذف بعض الموظفين أو زيادتهم أو ما إلى ذلك من الاقتراحات التي تساعد في تبسيط

الإجراءات، بحيث يكون كفيلاً بتقليل الوقت والمال وما أشبه ذلك، أو كفيلاً بحلّ المشكلة.

**((التنفيذ ثم المتابعة))**

وبعد ذلك يأتي دور التنفيذ، فإن الاقتراح أو التوصية فقط لا يكونان كفيلين بالتغيير، وإنما يجب البدء بالتنفيذ.

وبعد الشروع بالتنفيذ يأتي دور المتابعة، إذ لا تنتهي متابعة بمجرد البدء في تطبيق الإجراءات الجديدة، فاللازم أن يقوم المحلل الإداري مهما كان، بالمتابعة لتطبيق الإجراءات كل ستة أشهر مرة أو أكثر أو أقل، حسب ما يتطلبه العمل، وتفحص الإجراءات الجديدة التي اقترحها للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية، أو ضارة إلى الإجراءات المقترحة، وليتأكد من أنه هل اتبع الموظفون الإجراءات أم لا، فإن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات الجديدة من قبل المحلل قد يؤدي إلى رجوع الموظفين إلى الإجراءات القديمة، وقد يسبب أن يكون في المستقبل مزيج من الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة مما يضر كلا الجانبين.

ولذا فإن اللازم أن يكون المحلل على اتصال دائم بالمنظمة، ليعرف ما يحدث تماماً بالنسبة إلى الإجراءات التي قرر تنفيذها في المستقبل، ويقدم الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها أثناء عملية التنفيذ.

## ((التتبع الإداري وأشكاله ومنطلقاته))

(مسألة) تقدم في البحث السابق وجوب المتابعة، وفي هذه المسألة نتعرض لوظيفة التتبع وأشكالها ومنطلقاتها وسائر خصوصياتها.

فإن المتابعة هي الوظيفة التي يمكن بواسطتها التعرف على نتائج تنفيذ الخطط والقرارات والنشاطات والتوصيات، وتطبيق الأنظمة والتعليمات والاطلاع على أداء المرؤوسين والتعرف على الصعوبات للمساعدة في تذليلها، وتصحيح المسار والانحرافات في الوقت المناسب، والتحقيق في التصرفات والحيلولة دون الانحرافات أو المزج ما يسبب الضرر بالنسبة إلى الإجراءات القديمة والإجراءات الحديثة.

والمتابعة هي التي تكمل سائر الوظائف، وتساعد على التأكد من الوصول إلى النتائج المطلوبة من مقدماتها الموضوعة، والإدارة أو المدير أو المحلل أو غيرهم ممن ذكرناه في البحث السابق يلجؤون إلى أساليب شتى لمتابعة القرارات أو الخطط التي وضعت بغية التعرف على مآلها ومدى تحقيقها وفق البرامج المرسومة، وهل هناك من صعوبات تواكب التنفيذ، أو انحرافات تعرقل مسيرتها، أو أن هناك قوانين وضعت من قبل الدولة مثلاً تقف حائلة دون القرارات الجديدة، وذلك يكون:

أولاً: بالاتصالات الشخصية.

وثانياً: بالزيارات الميدانية.

وثالثاً: بالإحصاء وجمع المعلومات.

ورابعاً: بالرقابة والتفتيش.

فإذا أريد سلامة التنفيذ للقرارات الجديدة لابد من اتباع هذه الخطوات الأربع متابعة فعالة ومحيطة بكل الجوانب والأبعاد، والاقتصار على بعض هذه الخطط لا يأتي بنتيجة مطلوبة.

### ((وضوح القرارات))

ثم مما يساعد التنفيذ الصحيح أن تكون الأوامر والقرارات والتوصيات المعطاة من قبل هيئة المتابعة واضحة للمنفذين من حيث غاياتها ووسائلها ونتائجها، وأن تكون أيضاً ضمن طاقاتهم وقدراتهم العرفية لا ضمن الطاقات والقدرات في قبال غير القدرة والطاقة، فإن غير القدرة والطاقة لا يسمى ما في قباله قدرة وطاقة، إذ القدرة عبارة عن التمكن من الجانبين، وأما التمكن من جانب واحد فهو قسر كما تقدم.

وإذا كانت القرارات واضحة يسهل على الذين يراد تنفيذهم تحقيقها وإنجازها في الوقت والشكل والأسلوب المناسب.

واللازم أن تحدد مهل وآماد مناسبة للتنفيذ بعد أن تعطى الأوامر في الوقت المناسب، وإلاّ فإذا كانت المهلة قليلة، ولو القلة بمعنى الضيق لا بمعنى عدم القدرة لبعضها، تكون النتيجة عكسية من جراء ارتباك المنفذين ورغبتهم في الاستعجال غير المدروس، أو قعودهم عن العمل لأنهم يرون أنهم لا يتمكنون في هذه المدة القصيرة لهذا الأمر الذي يحتاج إلى مدة أطول في نظرهم، وأن المدة غير كافية للتطبيق.

### ((حسن التنسيق))

ويلزم أيضاً حسن التنسيق والتزامن بين الجهات المتعددة التي تشارك في إنجاز الخطط والبرامج المتشابكة، وإلاّ يكون النمو غير متناسب، كما إذا نما يد الطفل أكثر من نمو رجله أو بالعكس، فإن التنسيق يؤدي إلى حسن أو سهولة المتابعة لسائر الجهات المشاركة وفي الوقت الملائم، فلا تتأخر إحداها بسبب من الأخرى، ولا تتقدم إحداها بسبب على الأخرى وهكذا.

واللازم أن تكون الأوامر بمتابعة، فإن الأوامر بدون متابعة تعود المرؤوسين على اللامبالاة والإهمال، فاللازم الاستقامة في السير.

قال سبحانه: ﴿فلذلك فادع واستقم﴾[1]، على أنه في المقابل.

---

(١) سورة الشورى: ١٥.

فإن كثرة الأوامر وتنوعها وتشابكها مما قد تصدرها جهات معينة من المحللين توجب الضعف والوهن بالنسبة إلى التنفيذ، لأنها تربك الذين يراد تنفيذهم وتحيرهم، فيقفون منها جميعاً موقف المتفرج، أو عدم الاكتراث، وفي المثل: (إذا أردت أن لا تطاع فأمر بما لا يستطاع).

**((بين المتابع والمدير))**

وقد تقدم أن من الأفضل أن يكون المتابع غير المدير نفسه، لأن المدير إذا اشتغل بالمتابعة من ناحية وبإدارته من ناحية ثانية أضر الجانبين، نعم إذا كانت له فراغات فمن الأفضل متابعته بقدر تلك الفراغات، وإلاّ فمن اللازم جعل جهاز فرعي لدى المدير ليكون متفرغاً للمتابعة.

والمتابعة عبارة عن ملاحظة الأقسام والدوائر والمديريات والمزارع والمدارس والمعاهد والمستشفيات والمستوصفات والمطارات والقطارات والموصلات وغير ذلك كل في مقامه ومنزلته، سواء كانت المتابعة على مستوى الحكومة أو على مستوى الإدارات الكبرى أو الإدارات الصغرى.

**((مما يلزم في المتابعة))**

ثم اللازم على الجهة المتابعة مراعاة العدل والحزم والثواب والعقاب بقدر، وإلاّ فقدت المتابعة كنهها وواقعها، فإن الإنسان إذا رأى الظلم أو لم ير الحزم لم يستجب لما يطلب منه، فمن اللازم أن توضع مسبقاً معايير المتابعة والحساب وحدودها والثواب والعقاب والتشجيع والتقريع وغير ذلك مما المتابعة محفوفة بها.

لكن من اللازم أن يحذر من كثرة الجهات المراقبة أو المتابعة أو المحصية أو الدقة الخارجة عن المتعارف مما سماه الله سبحانه وتعالى في القرآن الحكيم بسوء الحساب.

فإن الكثرة تؤدي إلى شلل الإدارة وإرباكها وتخديرها، ومن ثم فقَد تُفقدها مع الزمن الثقة في جدية الطلبات الواردة إليها، فلا تستجيب باهتمام وعناية، أو تقعد لتتفرج وتنتظر العواقب.

وكذلك إذ اشتدت المراقبة وصارت دقيقة جداً، فإن الإنسان لم يخلق كما خلق الشجر والحجر مستجيبة لكل صغيرة وكبيرة يعمل بهما، وإنما الإنسان مركب من العواطف والعقل والأهواء والجهات المختلفة، فمن اللازم أن تكون المتابعة متوسطة لا فضفاضاً ولا دقيقاً جداً.

ثم إنا قد أشرنا سابقاً إلى موضوع أن لا تكون عدد الوحدات المرتبطة مباشرة برئيس ما عن الحد الذي يفوق قدراته البشرية والفنية، فإن كثرة عدد الوحدات سوف يخرجها عن ساحة الرؤية المتاحة لهذا الرئيس، فيضعب عليه بالتالي القيام بوظيفة المتابعة الحساسة، وذلك يضر هذا الجانب أو ذاك الجانب أو كلها.

ويجب أن تكون المتابعة موضوعية ومتواضعة وهائدة ومحيطة وتسير بالأخلاق بدون تدخل مربك من المتابع في التفاصيل، لأن المتابعة تهدف التعرف على مدى الإنجاز، والتحقيق من المسار نحو الهدف، والتوجيه والمساعدة في تذليل الصعوبات وتعديل الانحرافات وتصحيح اللف والدوران، وكل ذلك لا يمكن إلاّ بتلك الصفات التي ذكرناها في المتابع.

**((أنواع المتابعة))**

ثم إن المتابعة يمكن أن يكون من حيث الزمن، أو من حيث الإحاطة، أو من حيث المضمون، أو من حيث الأسلوب، فمن حيث الزمن يمكن أن تكون المتابعة سابقة للعمل الإداري أو مرافقة له أو لاحقة به.

والمتابعة السابقة بمعنى الرقابة التي تخضع لها خصوصيات التعيين وبعض العقود قبل نفاذها.

والمتابعة المرافقة واضح.

أما

اللاحقة، فبمعنى أن العمل المنجز يتابعه المتابع ليرى أنه هل على نحو مرضٍ أم لا.

والمتابعة من حيث الإحاطة بمعنى أن تكون شاملة لسائر النشاطات وفعالية الوحدة المعنية، وإذا كان احتياج إلى المقارنة بالنشاطات الأخر للوحدات الأخرى يجب أن تكون أيضاً ملاحظة لتلك النشاطات، كأن يلاحظ المتابع الأمور المالية أو المحاسبية أو الأمور الشخصية أو الفنية أو كل ذلك، لكن تقدم أن المتابعة إنما تنصب على شيء واحد، وإنما تكون للمتابعة جوانب أخر هامشية تتعرض إلى الوحدات الأخر.

**((المتابعة من حيث المضمون))**

أما المتابعة من حيث المضمون، فقد تكون في الشكل أو في الموضوع أو في كليهما معاً، كالانضباط والدوام وتنفيذ الأوامر والخطط والقرارات والتوصيات وحسن تطبيق القوانين والأنظمة على الصغريات، وحسن استخدام الطاقات البشرية والمالية والفنية في الأمور الاقتصادية، والتدريب والتأهيل والنظافة والترتيب، وتحقيق شروط حفظ الصفوف في المدارس أو حفظ المخازن في الأمور الاقتصادية، وجودة الإنتاج وكمياته، ومرونة أساليب العمل وحداثة أدواته، والأوضاع المعنوية والمادية للعاملين بمختلف فئاتهم ومراكزهم، وحسن معاملة المواطنين وتبسيط إجراءاتهم، والصيانة لأدوات المنظمة وملاحظة موجدات الصناديق المالية ومسك الوثائق المحاسبية إلى غير ذلك مما هو كثير، ولا يختلف موسسة عن مؤسسة إلاّ ببعض الخصوصيات، مثلاً المؤسسة الاقتصادية تشترك مع المؤسسة الثقافية، وكلتاهما تشتركان مع المؤسسة الصحية في كل ذلك، وإنما تختلف في بعض الأبعاد.

**((المتابعة من حيث الأسلوب))**

وأما المتابعة من حيث الأسلوب، فقد تكون المتابعة مبرمجة أو

مخططة أو معلنة أو غيرها، كما قد تكون مفاجئة.

وعلى الإداري أن يلجأ إلى كلا الأسلوبين، فلكل منهما مزاياه، مثلاً المتابعة المخططة إنما تكون عن طريق الزيارات المعلن عنها والمبرمجة بشكل دوري، وذلك تساعد على تجنب الخطأ، والمسؤولية وتلافي الخسائر وهدر الوقت، وتقديم المعونة في كل ذلك في الوقت المناسب، وأن تكون المعونة بالقدر المحتاج إليها لا بزيادة ولا بنقيصة.

كما أن المتابعة عن طريق الزيارات المفاجئة تساعد على دوام اليقظة لدى الوحدات، باعتبار أنها تجري دون انتظار منهم، وفي أوقات مختلفة غير متوقعة، الأمر الذي يجعل مجيء المدير أو المراقب أو المحلل مرتقباً في أي وقت، وهذه صفة جيدة يجب أن يتحلى بها المدير حتى تكون الوحدات العاملة دائماً على أهبة الاستعداد، لكن يجب أن لا توجب ذلك انزعاج الموظفين، بمعنى أن لا يكون ذلك ثقيلاً عليهم إلى حد التضجر والملل، والتوسط بين الأمرين بحاجة إلى لباقة المدير وقدرته في الجمع بين عدم تضجر الوظفين وبين عدم تهلهل العمل وخروجه عن الاستقامة.

### ((من شروط المراقب))

ثم المراقب أي شخص كان، مديراً أو رئيساً أو مراقباً ومحللاً أو غيرهم ممن سبق الإلماع إليه، يجب اتباعه النماذج الآتية:

للمتابعة الشخصية مثل المقابلة المباشرة مع المرؤوسين أو المنفذين ومناقشتهم أو الذهاب إليهم والاطلاع على الأعمال، سواء جمعهم في ساحة وتكلم معهم مجموعاً، أو تكلم مع كل واحد منهم فردياً، وقد سبق بعض الفوائد والمضار في هذا النوع، وبعض الفوائد والمضار في النوع الآخر.

ويجب أن يتجنب المضار مهما أمكن، وذلك بأن تكون المقابلة على كلا الشكلين.

وكذلك المقابلة قد تكون على نحو الاتصال الهاتفي أو على نحو طلب التقارير والمعلومات الدورية أو غير الدورية،

ودراستها بالذات أو من قبل المساعدين، وكذلك بالإشراف المباشر والمستمر على التنفيذ، واستخدام المفكرة وتسهيل مواعيد الإنجاز، للتأكد منها في حينه، وكذلك حفظ صور عن المراسلات الرئيسية التي تتطلب إجابة أو موضوعاً محدداً، إلى غير ذلك من نماذج المتابعة.

وقد تكون المتابعة بسبب آلة الإنصات أو التلفزة الداخلية المرتبطة بغرفة المدير وغرفة الموظفين، ونكرر أيضاً أنه يجب أن لا يسبب ذلك انزعاجاً ينتهي إلى التضجر والضيق للموظف في هذه الأمور.

فاللازم أن تحقق مع الملاطفة والمكافأة والترفيع وما أشبه من الملطفات، مما يسبب شعور المرؤوسين والمستويات الأدنى بجدية الرؤساء ومدى اهتمامهم بمتابعة ما يصدر عنهم من خطط وبرامج وقرارات وتوصيات وتعليمات في جو وديّ ملائم، ومن المعلوم أن هذه الجدية تنعكس على أدائهم.

وعلى المتابع أن لا يجعل من نفسه دكتاتوراً يخافه الموظفون والمرؤوسون، بل يكون كأحدهم يتبادل معهم الآراء والخبرات والنظريات العلمية للوصول إلى حد أعلى من الفهم المشترك، وأن يكون معهم كأحدهم.

**((ضرورة الإحصاء))**

ثم من الوسائل التي يجب على المتابع ملاحظته الإحصاء، فإن الإحصاء من أشكال المتابعة، وهو عملية فنية بحاجة إلى بعض من الدراية والتدريب والتخصص، فإنه وإن لم يدخل في نطاق البحث هنا لكنه من الوسائل التي يجب على المدير ملاحظتها حتى تكون النتائج واضحة، وحتى يتعود كل من المديرين والرؤساء ومن أشبه ملكة الإحصاء لمقايسة النتائج بعضها مع بعض زمنياً، أو بالنسبة إلى الوحدات المتعددة.

مثلاً يلاحظ المدير أن في هذه السنة أنتج ألف وحدة، بينما أنتج في السنة السابقة ألف ومائة وحدة، أو تسعمائة وحدة، ثم

يقارن هذه النتيجة بنتيجة وحدة أخرى مزامنة، هل أنتجت ألف أو أكثر أو أقل، وبذلك أيضاً يقع التنافس بين الوحدات، كما يقع التنافس أيضاً بين الإنسان ونفسه في أزمنة المتعددة، فإن الإنسان غالباً يربؤ بنفسه أن يكون غده أسوأ من أمسه.

ثم على المتابع أن يميز بين الخطأ والخطيئة في السلوك الإداري، فالخطأ ممكن وارد في النشاط البشري، وقد ينجم عن حسن نية، ورغم بذل عناية الشخص، وفي الحديث: «إنما الأعمال بالنيات، ولكل امرئ ما نوى»[١].

أما الخطيئة فهي تابعة لسوء النية والإهمال والتقصير أو التعمد.

ومن الواضح أن الخطأ يجب أن يعالج بشكل، والخطيئة يجب أن تعالج بشكل آخر، ولما كانت البراءة هي الأصل عقلاً وشرعاً، حيث إن الأصل الصحة حتى في عمل الكافر فكيف بالمسلم، كما ذكرنا تفصيل ذلك في (الفقه)، فإنه يقتضي ممارسة التحقيق لتبين أن الخطأ عمدي أو غير عمدي[٢].

وإذا ظن المتابع أن الموضوع موضوع الخطيئة والخطأ، فاللازم عليه أن يمارس التحقيق بسرية وكتمان، وأن يتصف سلوكه بالحياد وعدالة القاضي واستهداف المصلحة العامة، دون أن يكون قصده التشهير أو الفصل أو تنزيل الرتبة أو ما أشبه ذلك مما ينجم عن الحقد وما أشبه.

وعليه فاللازم أن يلاحظ المتابع الثاني والدقة في التحقيق العلني أو السري، أو تشكيل بعثة التفتيش حرصاً على عدم التأثير المعنوي السلبي على الجهات المرؤوسة الذي لا يزول بسرعة، خاصة إذا تلقفته ألسنة السوء أو اللامبالاة بالنشر والإشاعة والترديد مع الإضافة.

واللازم أن يكون المتابع أياً كان شخصه، من المدير أو الرئيس أو المراقب أو المحلل أو غير ذلك، من مستوى مقارب أو

---

(١) تهذيب الأحكام: ج١ ص٨٣ ب٤ ح٦٧.

(٢) أي لا يحكم من دون تحقيق أنها خطيئة فيعاقب عليها.

أعلى من مستوى الشخص أو الجهة التي تجري متابعها أو التحقيق معها، بحيث تضمن الناحية المعنوية واحترام رؤساء التسلسل، وضمن تلك الجهات.

كما يجب أن يكون كلامه ليناً ويتكلم برفق، ففي الحديث: «ما وضع الرفق على شيء إلاّ زانه، ولا وضع الخرق على شيء إلاّ شانه»[1].

ثم إذا تبين أن الفساد عمدي يجب أن لا يشهر بالمفسد ولا يعاقب بمجرد ذلك، بل يعامل برفق أيضاً، بالفحص عن أسباب هذا الفساد، وقد يكون الموظف يأخذ الرشوة عمداً أو يقدم المحسوبية والمنسوبية في الموظفين الذين تحت يده على الضوابط من جهة فقره، وعدم كفاية معاشه لإدارة أموره، أو من جهة فقر من وظفه ترحماً عليه، فاللازم أن يعالج الأمر هنا بغير معالجة من يفسد بدون أي مبرر معقول، وفي الشريعة الإسلامية يختلف عقاب المحصن عن عقاب غير المحصن، ولا يعاقب السارق الذي سرق في عام المخمصة، إلى غير ذلك مما ألمعنا إليه في (الفقه ـ كتاب الحدود).

**((ملاحظة سائر الرقباء))**

بقي شيء، وهو أن المراقب يجب أن لا يلاحظ رقابة نفسه مجردة عن سائر الرقابات، إذ لو فعل ذلك وشدد أو خفف قد يبتلى بالأسوأ، إذ في المجتمع رقباء متعددون، وهم عبارة عن:

رقابة المجتمع بما هو مجتمع، حيث يمدحون أو يذمون، وفي المثل (يتمكن الإنسان من غلق باب البلد ولا يتمكن من غلق ألسنة الناس)، وذلك يضر المؤسسة إذا ذموا، وينفعها إذا مدحوا.

وعن الرقابة السياسية ممثلة بالمنظمات السياسية والأحزاب والنقابات وما أشبه.

وعن الرقابة البرلمانية ممثلة بمجلس الأمة، والتي قد تتعلق بالسياسة العامة للإدارة أو بالخطط أو بالأمور

(١) مستدرك الوسائل: ج١١ ص٢٩٢ ب٢٧ ح١٣٠٦٤.

التفصيلية المركزية منها أو الإقليمية.

وعن رقابة الصحافة ووسائل الإعلام عموماً، عن طريق آرائها وتحقيقاتها ورصدها للنشاط والسلوك الإداري.

هذا بالإضافة إلى رقابة السلطة التنفيذية بسبب الجهاز الإحصائي.

وعن الرقابة القضائية العامة.

وعن الرقابة الأمنية.

فإذا لم يلاحظ الرقيب في أخذه النتائج هذه الرقابات، فقد يضر المؤسسة ضرراً بالغاً.

## ((المراقبة والتغييرات الحاصلة))

(مسألة) يجب على الإدارة في حالات التغيير، العمل لأجل مقابلة ذلك المغير، سواء في زيادة الإنتاج والخدمات، أو نقص الإنتاج والخدمات.

ومن المعلوم أن كل واحد منهما يوجب تغييراً في الإدارة، فإذا احتيج إلى زيادة الإنتاج احتاج الأمر إلى زيادة الموظفين أو ما أشبه، وإذا أريد نقص الإنتاج احتاجت الإدارة إلى التنقيص من الموظفين ونحو ذلك، فاللازم أن يقوم المدير بما يسد هذا الفراغ.

والتغييرات في كمية العمل يقسم إلى قسمين:

## ((تغييرات منتظمة))

القسم الأول: تغييرات منتظمة يمكن معرفتها مسبقاً قبل حلولها، كالزيادة في كمية العمل عند نهاية الشهر، وفي نهاية السنة المالية، وفي الأعياد وفي مواسم الزيارات في النجف وكربلاء والكاظمية وسامراء والمشهد المقدس والحج والمدينة المنورة، حيث الحج والعمرة وما أشبه ذلك.

وحيث يمكن معرفة وقت الزيادة في كمية العمل مسبقاً، فإن الإدارات حكومية أو غير حكومية تتخذ إجراءات كفيلة لمواجهة تلك الزيادة، فمثلاً في الإدارات الحكومية تحشد الوزارات الموظفين ومن إليهم للتزييد من الخدمات، وكذلك بالنسبة إلى الإدارات الاجتماعية كالمعامل والمصانع ونحو ذلك حيث يحشدون طاقاتهم لأن تكون كفؤاً للزيادة المطلوبة.

## ((تغييرات غير منتظمة))

القسم الثاني: أما التغييرات غير المنتظمة، كالسيول والزلازل والحروب المفاجئة والثورات وما أشبه، ففي هذه الحالة تزيد كمية العمل أو تنقص عن معدلها دون أن يكون بالإمكان معرفة موعد ذلك مسبقاً.

وهذه الحالة تعتبر من الحالات الصعبة والتحديات التي تواجه الإدارة، سواء إدارة الدولة أو الإدارات الخاصة، وتتطلب من الرئيس الإداري التصرف بسرعة كي لا تتأخر الأعمال في إدارته، كما أن في العكس

أيضاً يكون الأمر كذلك، مثلاً سببت السيول الجرف ببعض المدينة مما سبب النقص في الاحتياجات أو في الخدمات.

وكذلك بالنسبة إلى القسم الأول، وهو التغييرات المنتظمة، كما إذا كانوا يعرفون أن في كل سنة يأتي السيول في هذا الوقت أو الزلزال في هذا الوقت، أو علموا قبل ذلك بأن الحرب تقام في الفترة الفلانية، حيث الأمر يحتاج إلى التقليل من الخدمات لعدم المشترين أو لعدم الطلاب بالنسبة إلى الثقافة أو ما أشبه ذلك.

فعلى المدير ومن تبعه من المحللين الإداريين والمراقبين ومن أشبههم أن يقترحوا الحلول المناسبة لمواجهة هذه المتغيرات، عن طريق تخطيط العمل والتحكم فيه قدر الإمكان، فمثلاً عند التغير في الإحتياج إلى زيادة الخدمة أو الإنتاج يمكن إتباع هذه الخطوات التالية:

**((الوقت الإضافي))**

**الأول**: تشغيل موظف الإدارة وقتاً إضافياً، فإن إعطاء الوقت الإضافي إلى الموظفين من الوسائل الشائع استعمالها في الإدارات الحكومية وفي مكاتب الشركات ومن أشبه، مثل العطل الصيفية، حيث تتكدس على المدارس المنفتحة في هذا الوقت كثرة من الطلاب، فيعطي للمعلمين الأوقات الإضافية لمواجهة الزيادة في كمية العمل، حيث يلجأ الإداريون إلى تشغيل الموظفين خارج وقت الدوام الرسمي بساعتين أو أربع ساعات أو ثلاث ساعات أو ساعة حسب ما يطلبه العمل.

ويدفع للموظفين تعويضاً مالياً مقابل العمل الإضافي، وربما يعطونهم تعويضاً عن الوقت الإضافي أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي، وفي الشركات مثلاً يدفع أحياناً مقابل كل ساعة عمل في خارج وقت الدوام ما يعادل ساعة ونصف الساعة في الأوقات العادية، وإن كان في حر أو برد شديدين أو خوف أو ما أشبه ذلك يعطون أكثر ضعفاً

أو أكثر من الضعف أيضاً.

ولذا فإنه ينظر إلى هذه الوسيلة على أنها تكلف كثيراً من الناحية المالية، إلاّ أن الأمر قد يتطلب ذلك من جهة أن الأرباح كبيرة أيضاً، أو من جهة الحفظ على سمعة المؤسسة.

وهذا الشيء وإن كان له بعض النقائص إلاّ أن له بعض المحسنات أيضاً، فإن الموظف في الإدارة يكون له المعرفة الكافية والتدريب الكافي للقيام بالعمل، فلا يحتاج إلى تدريب جديد ولا إلى تنسيق جديد بين هذه الوحدة وسائر الوحدات، أو هذا الموظف وسائر الموظفين، كما هي الحال عند الاستعانة بموظفين من خارج الجهاز بتشغيل الموظفين الجدد.

وتساعد هذه الوسيلة على تحسين حالة الموظف المالية، وهو يفرح بذلك، وإن الغالب أن الأفراد لهم نواقص يريدون تكميلها في أوقات استثنائية.

لكن ربما يساء استعمال هذه الوسيلة فقد يتباطؤ الموظفون في القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسمية كي يجدوا مبرراً للعمل الإضافي، وقد تستعمل هذه الوسيلة لمكافئات بعض الموظفين المقربين من الرؤساء الإداريين، وذلك بتشغيلهم صورياً خارج وقت الدوام، بينما يستطيعون القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسمية العادية.

وقد يساء من جهة أن الموظف لا يتمكن من العمل خارج الدوام بمثل تمكنه من العمل داخل الدوام، لأن الإنسان ليست له الطاقة الجسدية والنفسية في اشتغال اثنتي عشرة ساعة في اليوم مثلاً، وإن كان الإشتغال في دوامين مثلاً، ليلاً ونهاراً، أو صباحاً وعصراً أو ما أشبه ذلك، نعم في الموظف الذي عمله قليل أو غير معقد يمكن عدم تحكم هذه النوع من المشكلة فيه.

**((الموظفون الفارغون))**

**الثاني**: الاستعانة بالموظفين المتفرغين، فإنه يلجأ المدير أو الرئيس حكومياً أو غير حكومي إلى توظيف بعض الموظفين غير المتفرغين للعمل

في ساعات محددة وبصورة موقتة لمواجهة ضغظ العمل، كما يتعارف ذلك بالنسبة إلى العطل الصيفية حيث تفتح بعض المدارس الأهلية لاستقبال أكبر عدد ممكن من الطلاب من البنين والبنات، فيستخدم موظفون جدد من المعلمين الذين تفرغوا لأجل ذلك لأن دوامهم الرسمي انتهى.

ولا يلجأ الرئيس أو المدير إلى هاتين الوسيلتين إلاّ عند زيادة كمية العمل بشكل كثير، حيث لا يستطيع الموظفون الدائمون القيام به.

وربما يوجه إلى هذه الوسيلة الثانية بعض الانتقادات في بعض أقسامها، مثلاً إن الموظفين المتفرغين قد لا يكونون أكفاء وقادرين ومتعاونين كالموظفين الدائمين، كما أنهم يحتاجون إلى تدريب للقيام بالعمل، وأن اهتمامهم بدقة العمل وتحملهم للمسؤولية عنه قد تكون أقل من الموظفين الدائمين.

لكن هذا الإشكال إنما هو في بعض الاستخدامات، أما بعض الاستخدامات الأخر كما مثلناه في العطل الصيفية فلا يرد عليه مثل هذا الإشكال.

كما أنه ربما لا يحتاج العمل إلى العلم والفن كما في العمال، مثلاً إذا جاء السيل احتاج رب العمل إلى عمال جدد لنقل التراب أو ما أشبه ذلك، فإنه لا حاجة إلى الخبرة والتدريب، وإنما العمال العاديون يحملون التراب يتمكنون من القيام بذلك.

**((مكاتب الخدمات))**

الثالث: الاستعانة بمكاتب الخدمات الخاصة، فإنه يمكن الاستعانة بهم للقيام بالعمل، إذ يوجد في جملة من البلدان الصناعية مكاتب خاصة للخدمات.

وعند اللجوء إلى هذه الوسيلة إما أن يطلب المدير من هذه المكاتب إرسال موظفيها للقيام بالأعمال في مكاتب

الإدارة، أو أن تعطى هذه المكاتب العمل ليقوموا بها في مكاتبهم، مثلاً إذا احتاجوا إلى طباعة متزايدة لاحتياج الفصل إليه أعطت الحكومة أو الشركة الخاصة أو دار النشر جملة من كتبه إلى مراكز طباعية أخر، وغالباً أسعار هذه المكاتب الخاصة تكون معقولة حيث إنها عملهم، فلا يشتغل احتياج المدير لأجل ترفيع الأجور ونحوها، وذلك يوفر على المنشئة تكاليف شراء الأجهزة والآلات الغالية الثمن وتكاليف استخدام الموظفين كل في موضعه.

كما أنها تنتج الخدمات والنتائج المرغوبة ولا تجعل المنشئة مفلسة أمام الناس من جهة الخدمات ونحوها، كما لا يسبب ذلك فوت الربح على المنشئة، نعم في بعض الأحيان تكون تكاليف القيام بالأعمال بواسطة مكاتب الخدمات الخاصة مرتفعة، فلا يلجؤ إليها المدير إلاّ عند الحاجة الماسة وحفظ ماء الوجه والسمعة أو ما أشبه ذلك.

**((تجميع الخدمة))**

الرابع: تجميع الخدمة، فربما تسستطيع المنظمة أن تواجه الزيادة في كمية العمل والخدمات بواسطة موظفيها الدائمين وبدون اللجوء إلى الوسائل الأخرى، وذلك بتجميع أقسام الخدمة في المنظمة في وحدات إدارية كبيرة أو إدارات، فبدل أن تكون أقسام متعددة للإدارة كأقسام الطباعة والمحاسبة وشؤون الموظفين، يجمعها المدير في قسم كبير من شأنه أن يساعد على تحقيق أكبر استفادة من هؤلاء الموظفين في مواجهة الزيادة في كمية العمل.

ويمكن ذلك فيما إذا كانت كمية العمل في إدارة من الإدارات تحتاج إلى الزيادة، بينما تقل في إدارة أخرى لأمر طارئ، أو الإدارة الأخرى هي قليلة العمل مطلقاً، فيمكن مواجهة مثل هذه الحالات النادرة بجمع الموظفين في الإدارتين في منشئة واحدة، مثلاً كان

في كل صف عشرون طالباً، فإذا زاد الطلاب للعطلة الصيفية يجعل المدير في كل صف أربعين طالباً.

**((الوسائل الحديثة))**

الخامس: يمكن تزييد الوسائل الحديثة لتسد مسد الموظفين الذين يراد استخدامهم، مثل أن يبدل المدير المطبعة العادية بالمطبعة الإلكترونية، ولو بالإجارة، ليتمكن نفس الموظف في نفس المدة بمضاعفة الإنتاج، وهكذا يستأجر لساعي البريد سيارة سريعة تتمكن من إيصال الرسائل إلى أصحابها الذين كثروا بمناسبة الفصل السياحي، إلى غير ذلك من الأمثلة.

**((التدرج في العمل))**

السادس: التدرج في العمل، فإن المدير يتمكن من التدرج في العمل عوض أن يعمل في وقت واحد مما يضغط على الموظفين أو يحتاج إلى موظفين جدد.

مثلاً لا ترسل قوائم الكهرباء والماء والتلفونات وما أشبه في أسبوع واحد من الشهر إلى جميع مناطق وأحياء المدينة، بل يوزع العمل طيلة أيام الشهر، فلطرف الجنوب الأسبوع الأول، ولطرف الشمال الأسبوع الثاني، وللشرق والغرب الأسبوعان الأخيران، بحيث يكون بالإمكان القيام بالأعمال الكتابية والحسابية لتلك للبريد في الفصل السياحي بواسطة نفس الموظفين الدائمين في تلك المنظمة.

لكن إذا زاد العمل يجب على المدير زيادة المكافئات بالنسبة إلى هؤلاء الموظفين حتى لا يشعروا بالهضم والضيم، وأنه ألقي عليهم عمل متزايد بدون مكافأة.

نعم مثل ذلك لا يمكن فيما إذا كان العمل بحاجة إلى السرعة، مثلاً الحكومة تحتاج إلى المال سريعاً لإعطاء موظفيها في أول الشهر، فالتأخير في الأخذ يوجب التأخير في العطاء، وذلك خلاف النظام في إعطاء رواتب الموظفين الذين هم بحاجة إليها غالباً، فإنه وإن أمكن تقسيم العمل

بالنسبة إلى نفس العمل لكنه لا يمكن بالنسبة إلى هذه الجهة الجانبية.

**((التهيئة المسبقة))**

السابع: التهيئة للعمل المتزايد قبل تراكمه، فإن المدير يقوم في بعض الحالات ببعض الأعمال والخطوات التحضيرية اللازمة للعمل قبل تراكمه، كتحضير الإحصائيات والمعلومات اللازمة والنماذج التي ستستعمل عند القيام بالعمل، وكتحضير دراسات حول المشاريع التي ستدرجها الوزارة أو الإدارة في مشروع الميزانية قبل أن تتسلم الإدارة المنشور الدوري لميزانية السنة المقبلة من إدارة الميزانية، أو في العطلة الصيفية حيث المعامل والمصانع والمدارس في حالة تعطيل، فإن المدير يتمكن من جعل ذلك، كما أنه يتمكن من التأخير في العمل، مثلاً يقرأ في الأشرطة تفاصيل الأمور حتى بعد العطلة يتمكن من تسجيلها في دفاتر الحساب وما أشبه.

**((الاستعداد للمفاجئات))**

الثامن: التأهب والاستعداد للمفاجئات المحتملة بالاحتياطات، وخصوصاً إذا كانت المفاجأة محتملة احتمالاً كبيراً، كما في أيام السيول، أو احتمال نشوب حرب، أو حدوث زلزلة، أو إخراج بعض الحكومات الظالمة جملة من الناس بأعذار مختلفة، مما يزيد الكَل على تلك الحكومات المضيفة، وهذا قسم ثالث غير ما يعلم سلفاً، غير ما يفاجأ به بدون سابقة احتمال إطلاقاً.

**((تهيئة الموظفين مسبقاً))**

التاسع: الاحتياط بتهيئة عدد من الموظفين من قبل ذلك، فإن المدراء المتمكنين من المال يحتاطون بعدد من الموظفين زيادة عن حاجة الإدارة، ويدربونهم على أنواع العمل المختلفة للمنظمة، ليستعينوا بهم في مواجهة أعباء الأعمال الطارئة، أو عند ذهاب بعض الموظفين للتمتع بإجازاتهم السنوية أو ما أشبه ذلك.

أما في الأحوال العادية حيث لا

احتياج إليهم فتستند إليهم بعض الأعمال الهامشية ليقوموا بها حتى لا يبقوا فارغين.

**((الحاجات الجاهزة))**

العاشر: تكوين الحاجات الجاهزة، كما إذا كان للفندق غرف مفككة يمكن جمعها بسرعة، مما يسمى في الحال الحاضر بالبيوت الجاهزة، فإن المدير إذا فوجئ بكثرة الزائرين ينصب تلك الغرف في ساحات الفندق، ثم بعد تمام الاحتياج يرفعها، إلى غير ذلك من الأمثلة.

وأخيراً إذا اتفق العكس بأن خفت الحاجات لأمر مفاجئ مما يستغني المدير من الخدمات والإنتاج، فإنه لابد وأن يلجأ إلى تسريح الموظفين مع القيام ببعض نفقاتهم من إدارة التأمين أو مما تهيئه النقابات أو الجمعيات المعنية بهذا الشأن في مثل هذه الحالات، وربما يبدل المدير خدماتهم إلى حقل آخر إذا كان بإمكانه ذلك.

## ((تنمية أعضاء الإدارة))

**(مسألة)**: من الضروري على المدير العام وكذلك المديرين الآخرين تنمية أعضاء الإدارة، وذلك للمساعدة على توفير المدير في الأكفاء، فاللازم الاحتفاف بهم وتحسين كفاءاتهم وتدريبهم على العمل.

فإن الإدارة أمر صعب إذا أريد بها أن تكون كفؤاً للمهمة الملقاة على عاتقها وجب ذلك.

من غير فرق بين المديرين المحتلين بالفعل مناصب إدارية، أو المديرين الذين سوف يشتغلون في العمل ويشغلون المراكز الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنشئة، وذلك بغية تمكنهم من تحقيق أهداف المنشئة بفاعلية أكبر وبجودة أحسن.

ومن الواضح أن تنمية العناصر الإدارية الجيدة مستلزمة لإعداد برنامج ملائم يصمم خصيصاً لهذه الأغراض، فالمديرون القادرون يمثلون أصلاً من أهم أصول أية مؤسسة، سواء في المؤسسة الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، والمؤسسات تختلف في كيفية الإدارة.

فمثلاً تنمية المدير بالنسبة إلى المدرسة أصعب من تنمية المدير بالنسبة إلى مؤسسة اقتصادية غير مرتبطة بالناس مباشرة، حيث إن إدارة المدرسة عبارة عن إدارة ألف طالب من الطلاب مثلاً، وتنميتهم علمياً وأخلاقياً وتربوياً، بالإضافة إلى لزوم تنمية التقوى فيهم في بلد الإسلام، وهذا شيء صعب جداً.

بينما أن المؤسسة الاقتصادية، المدير لا يرتبط بالناس مباشرة غالباً، وإنما ترتبط بعدد من المديرين والمراقبين، وهذا شيء أسهل.

وتنمية المدير في الحقيقة استثمار في المؤسسة الاقتصادية، لأن بكفاءته يتقدم الاقتصاد بخطى ثابتة، وهذا له أهميته الكبرى.

وعلى أي، فتدريب المدير يستلزم تخطيطاً وتوقيتاً وحكماً سليماً لغرض تحقيق أكبر فائدة ممكنة، سواء الفائدة في تثقيف الاجتماع، أو الفائدة في إعطاء الخدمات لهم، أو الفائدة في التصنيع أو غير ذلك،

والمؤهلات الحالية للمدير يمكن إنهاؤها، والمسألة لم تعد مجرد مواهب طبيعية كما كان في الزمان السابق، وإن كان هناك بعض الأفراد لهم مواهب طبيعية تؤهلهم للإدارة، لكن تلك المواهب الطبيعية أيضاً تحتاج إلى الصقل، كالأرض الطيبة التي تحتاج إلى الزرع فيها حتى تعطي الثمار الطيبة، بينما من ليست له هذه المواهب كالأرض االسبخة التي تحتاج إلى أن نهيأها أولاً، ثم نزرع فيها ثانياً، وعلى أي تقدير فالأرض تحتاج إلى الزرع.

ومعظم المديرين إنما يكونون مديرين نتيجة للتنمية الإدارية، بينما القلة منهم هم الذين لهم الكفاءات الرفيعة في أنفسهم.

والمعرفة والمهارة يعتبران من الأمور الضرورية في الإدارة، والاعتماد كلية على الروابط غير الرسمية للمديرين مع الرؤساء المباشرين لا يكون بديلاً عن التنمية، وفي معظم الحالات يكون عديم الفائدة، فإن الرئيس لا يتمكن أن يكون ليل نهار على رأس المدير ويرشده إلى هذا الجانب أو ذاك الجانب، أو هذا السلب أو ذاك الإيجاب، ولذا فإن الحاجة هي إلى برنامج محدد مصمم خصيصاً لتنمية المديرين، والمدير المؤهل محدود للغاية.

**((أسباب تهيئة المدراء وتنمية الكفاءات))**

ثم إن الاحتياج إلى تهيئة المديرين وصقل مواهبهم وقابلياتهم يرجع إلى العديد من الأسباب والتي منها:

الزيادة في السكان في معظم العالم، حيث إن الزيادة في السكان تسبب الزيادة في الحاجات، والحاجات لا تدار إلاّ بالمديرين.

ومنها: الاتجاه المتزايد نحو اتباع أسلوب اللامركزية، سواء في السلطة أو في الأداء، كما سبق الإلماع إليه.

ومنها: الزيادة في عدد المنشئات الخاصة والعامة المرتبطة بالدولة،

فإن عدد الشركات في القطاع الخاص نتيجة للتنيمة الاقتصادية التي توسعت على نطاق كبير خصوصاً في البلدان المتأخرة، وكذلك الاحتياج إلى مزيد من المدارس والمستشفيات وسائر شؤون الحياة بأبعادها المختلفة تجعل الاحتياج إلى مزيد من المديرين ملحاً.

ومنها: التنافس بين البلاد، لما حصل من الاتصال بينها نتيجة للأسفار الكثيرة من ناحية بسبب سهولة وسائل النقل، ونتيجة للإعلام من الإذاعات المرئية والصوتية والصحف وما أشبه من ناحية ثانية، فإن ذلك يسبب أن تنظر البلاد المتأخرة إلى البلاد المتقدمة، وتريد أن تصل إليها أو أن تسبقها وذلك بحاجة إلى المديرين الأكفاء.

ومنها: الحاجة إلى السلاح، ومن المعلوم أن السلاح في الحال الحاضر في قمة الحاضرة، حيث تحتاج إلى الدارسة ووسائل الحياة وغيرها، فهي بدورها تعطي مرافق الحياة الأخر أبعاداً جديدة، وكل بعد يحتاج إلى مديرين، لكن من الواضح أن هذا الموضوع الأخير إنما هو وليد للانحراف على ما ذكرنا مسألة الحرب في بعض كتبنا الأخر، فاللازم قطع جذوره ليعيش العالم في أمن وسلام.

ومنها: زيادة الحاجات، فإن الحاجة إلى الكهرباء والتلفون والطرقات والأسئلة وغيرها حاجات جديدة إطلاقاً وبالجملة، وكلها تحتاج إلى المنشئات، والمنشئات بحاجة إلى المديرين.

ومنها: موضوع السياسة، حيث المؤسسات الدستورية والتي لم تكن في أيام الدكتاتورية موجودة، والمؤسسات الدستورية بمختلف أنواعها تحتاج إلى مديرين، وهكذا وهلم جراً.

ومنها: الإحتياج إلى التخصص والتركيز على مجالات محدودة بالنسبة إلى كل مدير مدير، فقد كانت المؤسسة سابقاً مثلاً بحاجة إلى مدير واحد، وفي الوقت الحاضر هي بحاجة إلى مدارء متعددين، لأن كل مدير يجب أن يكون مركزاً على جهة من الجهات مما يترتب عليه تقييد الفرص للحصول على خلفية واسعة من الخبرة، وكلما زاد التخصص زاد الاتجاه إلى بقاء الإداريين أخصائيين في ميادينهم المحدودة.

فمثلاً شركة واحدة تحتاج إلى مدير للتخزين ومدير للتسويق ومهندس هو بنفسه مدير في نفس الوقت، ومراقب ومحلل، بالإضافة إلى مدير عام، إلى غير ذلك، وكل هؤلاء بطبيعة الحال مديرون لبعد من أبعاد تلك الشركة، بينما في السابق لم يكن الأمر هكذا.

**((طرق التنمية الإدارية))**

ثم للتنمية الإدارية طرق متعددة، نذكر منها:

**الأول**: التعليم أثناء العمل، وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب الإداريين، فإنه لا يمكن أن يفوق شيء التجربة الفعلية لمواجهة المشكلات والمواقف والتمكن من حلولها حلولاً مرضية مع التعامل مع شخصيات مختلفة ومشاهدة نتائج الجهود الشخصية، وذلك بسبب صفوف خاصة بهم داخل المنشئة أو خارجها في أوقات الفراغ حتى يمتزج العلم التصاعدي بالعمل.

**الثاني**: الإرشادات والنصائح التي يقدمها الرئيس الإداري إلى من يريد تنميتهم بالمحاضرات، فإن المدير العام أو من يقوم مقامه يقوم بإلقاء المحاضرات لمن يريد تنمية إدارتهم، وهذه طريقة شخصية يمكن أن تكون على جانب كبير من الفاعلية، خصوصاً إذا كانت المحاضرة

جامعة ومانعة على اصطلاح المنطقيين، ويكون امتزاج بين المحاضر الذين يحاضر لأجلهم.

**الثالث**: الملاحظة، وتركز هذه الطريقة اهتمامها على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز المساعدة من المناصب الجيدة للملاحظة أن تنمية الإداريين المرشحين الذين يشغلون مناصب المساعدين لمديري الإدارات، يمكنهم ملاحظة الأنشطة الإدارية التي تحدث في المستوى التنظيمي الأعلى، وهكذا بالنسبة إلى المديرين في القاعدة الذين يستفيدون من المديرين في الوسط، إلى غير ذلك.

**الرابع**: المهام الخاصة، وهذه المهام يمكن استخدامها بتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة حيث يمنح له حرية كاملة لمعالجة الأمور حسب اجتهاده وفكره، يتدرب على الإدارة بالتي هي أحسن، لأنه يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وما ذا يمكنه تحقيقه للخروج من المأزق أو للتجويد أحسن فأحسن.

**الخامس**: حل المشكلات، وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة وتنطوي على قيام المتدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب أن يقوم:

أولاً: بتحديد المشكلة.

وثانياً: بتحليل الحقائق والظروف والملابسات التي قادت إلى هذه المشكلة.

وثالثاً: تحليل الخطة التي يوصي بها لحل المشكلة.

ورابعاً: لتبرير الحل الذي يقترحه، فإنه إذا اختار هذه الحالات بكل دقة وعناية يكون تدريباً على تنمية قدرته الإدارية.

**السادس**: الهيكل التنظيمي اللامركزي، فإنه كلما زادت لا مركزية الهيكل التنظيمي زادت الحاجة بممارسة الإدارة أكثر، بما لا يوجد في مركزية التنظيم، على ما سبق الإلماع إلى القسمين.

واللامركزية عند ما تكون في المؤسسة تكون وسيلة للتنمية الإدارية، لأن كل مدير يعرف أن الواجب الملقى على عاتقه يجب أداؤه بدون مساعدة آخرين، وبذلك يعمل فكره وأنشطته وقدارته لأن يأتي بالشيء الجيد حتى لا يسقط أمام رؤسائه.

**السابع**: المدارس الإدارية بالجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المدارس الحكومية، فإن هناك برامج للتنمية الإدارية تنظمها الجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض الإدارات الحكومية، فإن هذه المعاهد والجامعات وما أشبه تعمل دوراً مهماً في مجال التنمية الإدارية، لكن من الواضح الفرق بين مثل هذا ومثل الهيكل التنظيمي، حيث إن هذا يكون بالدراسة بينما ذلك يكون بالعمل.

**الثامن**: الاجتماعات الخاصة، فإن هذه الاجتماعات تنطوي على معلومات مهمة يستفيدها المجتمعون من الموظفين في أي سطح كانوا، حيث إن هذه الاجتماعات تبين عمليات الشركة وسياساتها وموارد أموالها وحلول مشاكلها وما تقدمه من خدمات وما تواجهه من صعوبات، وغالباً تكون هذه الاجتماعات رسمية يرأسها مدير أو مديرون متعددون من الداخل أو من الخارج، أو من الداخل والخارج معاً، كما ألمعنا إلى

مثل ذلك سابقاً، وكذلك مراقبون أو محللون وخبراء وغيرهم حيث يناقشون الأمور المرتبطة بالمنشئة مناقشة حرة، والمناقشات الحرة دائماً تؤدي إلى ارتفاع الكفاءات في أي حقل كان.

**التاسع**: ما يسمى بالفريق الثاني، في اصطلاح الإداريين، والفكرة هنا تشبه تماماً تلك التي يجدها الإنسان في ميادين الرياضة، حيث يوجد عادة فريق ثان لمساعدة الفريق الأول الأساسي.

والفرق بين هذه الطريقة وطريقة اللجان التي نتكلم حولها، هو أن هذه الطريقة تهتم بطريق احتياطي وليس بأفراد منفصلين، فالفريق الثاني للإدارة يدرب ويعمل أيضاً كوحدة من فترة لأخرى محل المديرين الأساسيين الذين يكونون الفريق الأول في هذا الاصطلاح.

**العاشر**: اللجان، وقد سبقت الإشارة إلى ذلك، فإن اللجنة وسيلة فعالة لتدريب أعضاء الإدارة، فإن اللجان تعتبر من الأدوات الممتازة التي تركز الاهتمام على العلاقات التنظيمية، وتساعد العضو على تصور عمليات كل وحدة تنظيمية رئيسية، وعلى التنسيق بين بعضها والبعض الآخر.

**الحادي عشر**: المؤتمرات، والمؤتمرات غير الاجتماعات الخاصة، فإن المؤتمرات تكون بصورة أوسع، وهي من الطرق الشائعة في الاستعمال، وتقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل المواقف بغرض تحليل ما ينبغي عمله، وما ينبغي تركه، وما ينبغي زيادته، وما ينبغي تنقيصه، وتحتاج هذه الطريقة دائماً إلى مدير قدير يكون محور المناقشة والسؤال والجواب، وقد

تدور المناقشات حول موضوعات، مثل الطرق الحالية لعمليات الشركة، والأفكار الترويجية واقتراح المنتجات الجديدة، والتطوير وبرامج زيادة كفاءة المبيعات، والأعمال المكتبية والتسهيلات الإنتاجية بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية أو بالنسبة إلى المعلمين، والكتب وعدد الغرف وما يكون في كل غرفة من عدد الطلاب، والعطلة الصيفيه كيف تملأ الفراغ حتى لا يكون الطلاب مسيبين في الشوارع، إلى غير ذلك، وهكذا الجوانب المختلفة بالنسبة إلى المصحات والمستشفيات، أو الجوانب المختلفة بالنسبة إلى المطارات وإدارة القطارات، إلى غير ذلك.

**الثاني عشر**: المقرارات الدارسية، فقد يطلب من الإداري دارسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة، مما يساعد الإداري على تنمية قابلياته في كيفية الأخذ والعطاء، وهذا يمكن أن يؤدي بصورة كتيبات أو ما أشبه ذلك.

**الثالث عشر**: الدورات الخاصة للدراسات التي تردب الإداري على التقدم، وربما يكون ذلك بسبب تقدم العلم أو كيفية الإدارة في البلاد المتقدمة، أو أن المدير لم يدرس قدر الكفاءة مثلاً يكون خرّيج الثانوية فيعطي دروس الجامعة ولو بصورة مضغوطة، أو يعطي دروساً أخلاقية لكيفية المعاشرة مع الناس فيما إذا كان مبتلي بالمعاشرة معهم كالمديرين في القاعدة إلر غير ذلك.

**الرابع عشر**: المراقبة الدائمة لسير العمل نحو التنمية بما يستلزم المراقبة من المكافأة للمتفوق.

أما مسرح التنمية فهو كثير ومتعدد، فيمكن أن يكون بملاحظة

الغلاء أو الرخص (التضخم والتنزل)، أو التكاليف المنخفضة للإنتاج، أو التحسين في المبيعات أو الزيادة في الكميات، أو تحسين الاتصال بين أعضاء الإدارة، أو المراقبة عند حصول المناقشات غير الرسمية بين الموظفين ودارسة أعمالهم، وتحليل المشكلات العرضية التي تؤثر على عمليات إدارة واحدة أو عدة إدارات، والتي تتطلب الاهتمام الإداري، أو تقييم مدى ملائمة سياسات الشركة بصورة عامة في جانب من جوانبها ووحدة من وحداتها، أو اكتشاف بعض نقاط الضعف في الرؤساء، مما يعرقل جهود المرؤوسين، مع اقتراح طرق العلاج أو التعاون الأفضل بين أعضاء الإدارة وقيامهم بالعمل الوحداني، كأنهم فريق في مؤسسة واحدة، أو تشجيع المديرين على تقييم وتنمية مرؤوسيهم، أو تشجيع ترقية المديرين المؤهلين، أو التعرف على أعضاء الإدارة الموضوعين في أماكن لا تناسبهم مع القيام بحركة التنقلات اللازمة للمصلحة المشتركة، أو تزييد الأعضاء مما يظهر منه أن الإدارة آخذة في التقدم، أو كثرة إقبال الناس على المنتجات والبضائع والخدمات، مع عدم كون ذلك لجهة ثانوية كانغلاق معمل آخر أو مدرسة أخرى أو ما أشبه ذلك.

إلى غير ذلك من الآثار والنتائج التي تظهر بدليل (الإنّ) على قول المنطقيين، من التنمية الإدارية.

## ((التخطيط التربوي للمدراء))

(مسألة) إذا أريد التنمية الإدارية، بل نفس الإدارة الصحيحة، لابد من ملاحظة نقطة هامة في الأمر، وهو التخطيط التربوي للمديرين والمفتشين والمحللين وغيرهم من الذين يقومون بالمنشئة، سواء كانت منشئة كبيرة كالدولة، أو المنشئات المحدودة كالمعامل والمدارس والمستشفيات وغيرها، فإن أي تخطيط لأية منشئة سواء كانت منشئة اقتصادية أو ثقافية أو غيرها لا يكون صحيحاً ومثمراً إلاّ إذا رافقه تخطيط للتربية يلبي حاجات تلك المؤسسة المزمع إنشاؤها أو إبقاؤها.

فإن كل تخطيط لذلك تخطيط منقوص إذا لم يدخل باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية وهو عنصر اليد العاملة المدربة ذات الكفاءة والإعداد الرفيع، فلا فائدة من إنشاء مصنع للصلب مثلاً أو معهد للدارسة أو غير ذلك إذا لم يستطع القائمون بذلك من إعداد المهندسين والفنيين والمعلمين والمشرفين والمحللين لتسيير هذا المصنع أو المدرسة أو المصح أو غير ذلك، فإنه لا يكون التخطيط شاملاً وكاملاً اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً إلاّ أن يكون قبل ذلك التربية، فإن العنصر الهام في أية خطة هو العنصر البشري، وأثمن رأس المال هو رأس مال البشر، فإنه أكثر رؤوس الأموال عطاءاً ونتاجاً.

وقد وصل العالم إلى ذلك بعد ثورته الصناعية الكبرى، حيث رأى نقص العلماء والمهندسين والفنيين والإداريين والمفتشين ومن إليهم، لأن الصناعة لا تتمكن من أن تتقدم إلاّ بأصحاب الخبرة والاختصاص الذين أعدوا إعداداً ملائماً بحاجات الصناعة وأعمالها الفنية المختلفة في المجتمعات القائمة على التقنية.

ولما عرف هذا في الصناعة سرى إلى سائر المؤسسات، لأن الأمر ليس خاصاً بالصناعة، وإن كان بادئ ذي

بدء ظهر الاحتياج إلى التربية من هناك، فإن العمال غير المؤهلين الذين لا يملكون اختصاصاً، تناقصت الحاجة إليهم تدريجاً، لأنه ظهر الحاجة إلى العلم والتقنية حيث الحاجة إلى العمال المؤهلين الفنيين وكبار المهندسين والإداريين والعلماء والباحثين والعلميين والمستشارين وغيرهم، وهؤلاء جميعاً يحتاجون إلى تهيئة وإعداد طويل، وذلك ما لا يمكن إلاّ بالتربية، بالإضافة إلى العلم والمعرفة.

وإني أذكر أن العراق في مجلس الأمة كان يقبل كل شخصية من جهة المال أو من جهة العشيرة أو ما أشبه، وبعد مدة من الزمن ظهر أن هؤلاء غير أكفاء، فقرروا أن يكون الداخل في مجلس الأمة إنساناً خريجاً من الجامعة، سواء من جامعات الخارج أو من جامعات الداخل، وبذلك تغير وجه العراق، لأن هؤلاء كانوا مهيئين، بينما شيخ العشيرة الذي له عقلية الصحراء أو له عقلية المال أو ما أشبه بدون الخبروية بالأمور الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، لم يكن يتمكن من السير في أمثال هذه الخطوات.

فلابد أن يكون هنالك في أية مؤسسة نظام تربوي مدروس، بمعنى أن تكوّن أفراداً للإدارة تكويناً ملائماً، وأن تكون هناك خطة تربوية تعني بتخريج الأعداد اللازمة من المشرفين والملائمين لأغراض الحياة الحديثة.

فمثلاً لا سبيل إلى الارتفاع بالاقتصاد في الحقل الاقتصادي والإنتاج الاقتصادي الجيد ما لم يرتفع شأن العنصر البشري الذي يسير عجلة هذا الاقتصاد، فإن غير العنصر البشري الكفوء الذي أعد إعداداً كافياً لا يتمكن من أن يستجيب لحاجات المجتمع المتزايدة، بل اللازم أن يكون هناك جماعة من الخبراء الذين هم كفؤ لإدارة مثل هذه المؤسسة من الفنيين العلماء المبدعين، وأرباب البحث العلمي الذين يعملون بأكبر

دور في حقل الاقتصاد ممّن لهم قدرة على الإنتاج الجيد، بل في العصر الحاضر تحتاج المؤسسات إلى المخترعين والمكتشفين، فإنه لا يمكن الانقلابات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية إلاّ أن يكون هنالك انقلاب تربوي شامل في كل مناحي الحياة.

فإن إهمال عنصر الإنسان في الصناعات أو في غيرها، وإهمال الكتل البشرية العاملة في المؤسسات لا يؤدي إلى مأساة الطبقة العاملة فحسب، وإنما يؤدي إلى مأساة في الإنتاج نفسه، سواء كان إنتاجاً زراعياً أو صناعياً أو ثقافياً أو كان خدماتياً أو غير ذلك.

فلا بد أن يعنى بأهم عنصر بالمؤسسة الذي هو الإنسان، ولذا قامت الدراسات تتزامن من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع وغيرهم لتبين أحسن الشروط اللازمة لعمل الإنسان في المصانع وسائر المؤسسات، وتبين النتائج الكثيرة التي يصيبها الإنتاج حين تقوم عناية كافية بالشروط المادية والمعنوية في القائمين بذلك العمل، سواء كان القائمون هم المديرين أو سائر العمال.

فمثلاً من الشروط المادية التهوية والنور والحرارة وتهيئة وسائل الراحة للعمال والموظفين كافة، أما من الناحية المعنوية فاللازم أن يكون هناك تربية للموظفين الكبار ومن أشبههم من مختلف قطاعاتهم.

ثم مثلاً في المؤسسة الاقتصادية ليست التربة شرطاً لازماً للتنمية الاقتصادية فقط، بل التربية نوع من التوظيف المثمر لرؤوس الأموال، فإن للتربية أثراً اقتصادياً واضحاً، فالتربية ليست مجرد خدمة تقدم للمواطنين وأمراً استهلاكياً لرؤوس المال واستثماراً لها، بل هي رؤوس أموال يوظفها المؤسسة في مشروع معين لتجني ثمراتها بعد ذلك أضعافاً مضاعفة، كما تجني ثمرات أي رأس مال تضعه في مشروع صناعي أو زراعي أو تجاري أو ثقافي أو غير ذلك بقصد النتيجة.

وقد ضرب القائمون بهذه الفكرة لذلك أمثلة من الحياة

الحاضرة، وهما مثال (الدانمارك) و(اليابان) فإن هذين البلدين الفقيرين بمواردهما الطبيعية استطاعا أن يصيبا تطوراً كبيراً يفوق بكثير تطور جاراتهما وإلى اليوم، وذلك بسبب التربية.

**((الدانمارك مثالاً))**

فلقد أدى في الدانمارك استثمار الأراضي الزراعية في العالم الجديد خلال القرن الماضي إلى تهديد الحياة الزراعية لأوروبا جميعاً تهديداً خطيراً، وذلك بسبب انتشار التعليم الإلزامي من وقت مبكر في الدانمارك.

وهذا سبب قدرة مزارعيها أن يقبلوا بسهولة تحويل إنتاجهم القديم وينجحوا في هذا التحويل، فلقد استطاع هؤلاء بفضل ارتفاع مستواهم الثقافي أن يغيروا بنية اقتصادهم تغييراً جذرياً، وذلك عن طريق الاستعاضة عن إنتاج الحبوب بإقامة صناعة للّبن صناعة مكثفة دقيقة، كانت ولا تزال سبب ازدهار الدانمارك وثرائها.

ومن الواضح أن الإنسان الذي اعتاد على عمل سنوات طوالاً لا يتمكن من تغيير عمله إلى عمل آخر، فالمزارع للحنطة لا يتمكن من تغيير عمله من زراعة الحنطة إلى زراعة اللفت، وهكذا، أما تغيير عمله من الزراعة إلى شيء آخر فهو من أصعب الأمور، أما الدانمارك فبفضل ثقافة المزارعين التي كانت عبر التاريخ دولة مصدرة للحبوب، استطاعت أن تغدوا دولة مستوردة لها تشتريها بأثمان بخسة من الدول المنتجة للحبوب، وتقيم على أساسها صناعة لبن علمية من الطراز الأول.

ولقد استطاع المزارع الدانماركي أن يفهم ويقبل نصائح الخبراء الزراعيين ويتبين الطرائق الجديدة في الإنتاج للّبن، بينما لم يكن المزارعون في البلدان الأوروبية الأخرى قادرين على درء الخطر الذي داهمهم عن طريق مثل هذا الحل البنّاء في الدانمارك، وإنما كلاماً تمكنوا منه أن حاولوا حماية إنتاجهم التقليدي المعروض للإفلاس عاجلاً أو آجلاً.

وقبل أن ننقل الكلام إلى المثال الثاني وهو اليابان، نشير إلى موضوع ألمعنا إليه . وهو التعليم الإجباري خاص بأصول الدين وفروعه المبتلى بها، وأما سائر العلوم فقد ذكر الشيخ المرتضى وغيره أنها واجبات كفائية، نعم للآباء الذين هم أولياء الصغار أن يجبروا الأولاد على تحصيل العلم إذا رأوا في ذلك المصلحة، لكن الظاهر أن الدولة أو المؤسسة إذا قامت بالمغريات أقبل الجميع على العلم بدون الإجبار، وهذا بحث خارج عن منحى الكتاب، ولذا لا نفصل فيه.

ثم لا يخفى أن ما ذكرناه في الدانمارك وما نذكره في اليابان، إلى غيرهما، إنما يمكن في بلد ديمقراطي استشاري، وإلاّ فالحكام الدكتاتوريون لا يدعون الأمر بهذه السهولة، فقد رأينا في البلاد الإسلامية كيف أن الدول تهدم عالماً عامداً الزراعة والتجارة والصناعة وغيرها، وتغلق المدارس والمعاهد بمختلف الأسامي والسبل لتوسعة أسواق الغرب والشرق، حيث إنهم عملاء، فإذا لم تكن الديمقراطية (الاستشارية) بتعدد الأحزاب الحرة في بلد ما، فاللازم أن يعالج أولاً ذلك، ثم يأتي دور التعليم والتربية المنتهيين إلى انتشال البلد من الهوة السحيقة الساقط فيها.

**((واليابان مثالاً))**

أما المثال الثاني وهو اليابان، فالتعليم الابتدائي هو الذي قام بدور حاسم فيه، فإن إخصائي التاريخ يفسرون الوثبة المفاجئة التي أصابها اليابان بردها إلى تطبيق التعليم الإبتدائي في كافة أفراده، وإلد زوال الأمية زوالاً شبه كامل منذ نهاية القرن السابع عشر، ولا أدل على ذلك من أن الهند والصين وإيران والعراق وما أشبه كلها فيها الموارد الطبيعية الكثيرة والأيادي العاملة الكثيرة، لكنها غائصة في وحول التأخر

والفقر والمرض والجهل والفوضى، وإن كانت تختلف بعض هذه البلاد عن بعض بأكثرية التأخر وعدم الأكثرية، وزيادة الثروة وعدم زيادة الثروة الطبيعية كالنفط وغيره، فإنه تلازم واضح بين تخلف التربية وتخلف البلد في جميع جوانبه.

**((من تبعات الدول المتخلفة تربوياً))**

ثم إن البلد المتخلف تربوياً لابد وأن يكثر فيه إراقة الدماء والسجون، كما لابد وأن يتعامل في سجونه بالتعذيب ويكثر فيه الرشوة والفساد والروتين والمحسوبية والمنسوبية، كما نراه في كافة بلاد الشرق الأوسط، وبالأخص البلاد الإسلامية.

وفي بعض الإحصاءات أن (ماوتس تنغ) قتل في مدة حكمه أكثر من ثلاثين مليوناً، كما رأينا كيف أن عراق الجمهوريين أراق الدماء بلا حساب، وبينما كان في عراق الملكيين لا يتجاوز السجناء خمسة آلاف، لمكان شيء من الديمقراطية فيها، وارتفع عددهم في فترة من الفترات إلى أكثر من نصف مليون حسب تقرير الخبراء.

**((الهند ومشكلة الفقر))**

والهند إنما بقي بمنئى من أمثال ذلك وإن لم يعالج فيها الفقر وما أشبه، بسبب شيء من الديمقراطية التي التزم بها منذ الاستقلال، وإن كانت ديمقراطية ناقصة، وإلى تلك يعزى تأخرها للحكم شبه الوراثي من نهرو إلى بنته إلى ولدها، بالإضافه إلى أن جماعة قليلة يقبضون على عنق رؤوس الأموال ويساعدهم رجال الدولة، فلا يسمحون لغيرهم من العمل المثمر.

ولذا وبعد أربعين سنة من الاستقلال يعيش الملايين من الهنود في الشوارع، يولدون فيها ويموتون فيها، بدون أن يعرفوا طعم البيت والدار والمسكن اللائق، ولا التربية والثقافة اللائقين، إلى غير ذلك من نواحي التأخر التي لا تزول من الهند إلاّ بالديمقراطية الاستشارية الحقيقية.

ثم المردود الذي تعطيه رؤوس الأموال التي توظف في المجالات الأخرى المعروفة من مجالات الزراعة والصناعة والتجارة وغيرها، قد بينت

الدراسات فيما بينت أن رؤوس الأموال التي توظف للتعليم تعوض خلال سنوات تسع أو عشر، بينما يحتاج تعويض القروض الطبيعية التي تؤخذ من أجل التنمية الاقتصادية إلى فترة طبيعية تتروح بين اثني عشرة سنة إلى ثمان عشرة سنة.

وقد قام جماعة من العلماء المعنيون بهذا الشأن بدراسات وأبحاث وتحاليل تحاول أن تقيس مردود الأموال التي توظف في التعليم والتربية وتقدر بالرقم والعدد الأرباح التي تقدمها رؤوس الأموال الموظفة في التربية، ومعظم هذه الدارسات وصلت إلى نتائج تظهر أن المردود الاقتصادي في حقل الاقتصاد للتعليم مردود كبير.

ومن هذا البحث يظهر أن التربية والتعليم توظيف مثمر لرؤوس الأموال وليس مجرد استهلاك، ولذا يهتم الخبراء بالتربية وبأهمية التخطيط لها وبدورها الكبير في أي تخطيط لأي بعد من أبعاد المؤسسات الاقتصادية والسياسية والصحية والاجتماعية والعسكرية وغيرها.

ولهذا السبب نرى أن حكومات الغرب تستقدم وبإصرار بالغ العقول المفكرة المرباة من العالم الثالث، بقصد تقوية بنيتها التربوية من ناحية، وبقصد تضعيف البلاد المستقدم منها من ناحية ثانية، وقد ذكرت التقارير أن مليارات من الدنانير حاصل تلك البلاد كل سنة من هذا الاستقدام.

## ((توزيع الأعمال))

(مسألة): من الأمور المهمة في الإدارة توزيع الأعمال، وقد يعبر عن ذلك بخريطة توزيع الأعمال، أو كيفية توزيع الأعمال.

وهي عبارة عن الدارسة للاختصاصات في كل منظمة، وتحليل الأمور وتبيين مواضع الإشكال أو المواضع التي ينبغي أن يكون أحسن من الحالة الحاضرة، إلى غير ذلك من النشاطات للمنظمة، ومجموع ساعات العمل التي تصرف لإنجاز كل عمل، كما أنها تبين الواجبات التي يقوم بها كل موظف، والوقت الذي يستغرقة في إنجازها وكيفية العمل، بالإضافة إلى كميته.

وتفيد هذه الخريطة في الكشف عن كل موظف موظف أنه هل يعمل كما ينبغي أو لا، فيلاحظ في بعض الأحيان أن هناك سوء توزيع في الأعمال من ناحية الكمية، أو من ناحية الكيفية.

فمن ناحية الكمية في سوء توزيع الأعمال بين الموظفين، مثلاً نرى أن موظفين متساوين في المؤهلات والخبرات والمراتب، ويعملان في قسمين متشابهين أو في قسم واحد، ولكن عند دراستنا لتوزيع الأعمال نجد بينهما بوناً شاسعاً، مثلاً أنتج موظف أكثر من الموظف الآخر، أو يعمل موظف أحسن من الموظف الآخر، أو يأخذ هذا الموظف أكثر من الموظف الثاني من جهة الراتب، أو ساعات عمل هذا الموظف أكثر من ساعات عمل الموظف الآخر، إلى غير ذلك من النقائص.

وتساعد هذه الخريطة في الكشف عن كيفية إشغال الموظف لساعات العمل الرسمية، فقد يوجد أن موظفاً يقضي جزءاً كبيراً من وقته في أعمال ونشاطات تعتبر ذات أهمية قليلة، بينما لا يخصص إلاّ جزءاً أصغر من وقته لإنجاز الأعمال والنشاطات المهمة المنوطة به.

وما يقال عن كيفية توزيع الموظف لوقته، يمكن أن يقال عن كيفية تقسيم الوقت على الأعمال والنشاطات في

المنظمة، فقد تحظى بعض النشاطات الثانوية بقسم كبير من وقت المنظمة، بينما لا يخصص للنشاطات الرئيسية والمهمة إلاّ قسم صغير من وقتها.

وقد يكون هنالك موظف يشتغل في بيته أيضاً بالإضافة إلى اشتغاله في المؤسسة، بينما يكون موظف آخر لا يحضر حتى أوقات الدوام، أو إذا حضر أوقات الدوام لا يشتغل كما ينبغي.

وتلقي هذه الخريطة مزيداً من الضوء على مدى التخصص في الأعمال في المنظمة، فقد يكون التخصص أكثر مما يجب أو أقل مما يجب، أو أن المتخصص في عمل ما استخدم في عمل آخر.

وتبين هذه الخريطة مدى الاستفادة من الفنيين وذوي الاختصاصات في مجال اختصاصهم والخبراء والرقباء وما أشبه، وهل أن طبيعة الأعمال المسندة إليهم تتناسب مع تخصصصاتهم كماً وكيفاً، أم فوق ذلك، أم دون ذلك.

كما أن هذه الخريطة تبين للمحلل والمراقب والمدير، الأعمال والواجبات التي يقوم بها الموظفون، والساعات التي يقضونها في تلك الأعمال، ومقادير الأجور التي يتقاضونها، وبذلك تسهل مهمة دراسة وتحليل ونقد التوزيع الحالي في جميع الأبعاد، فإنها وإن لم تكن تزود المحلل بالحلول للمشكلات التي تواجه التوزيع الحالي، ولكنها تسهل مهمة اكتشاف واقتراح الحلول المناسبة لها، فإن توضيح الإشكال نصف الجواب على ما يقولون.

وبالإضافة إلى ذلك تفيد هذه الخريطة فوائد أخر، مثل الفائدة عند ما تكون هناك عملية إعادة تنظيم في المنظمة، أو عند إضافة أعمال جديدة إلى أعمالها، أو عند تنقيص أعمال من أعمالها، فعند ما تعد خريطة لتوزيع الأعمال بعد إعادة التنظيم أو بعد إضافة أعمال المنظمة أو بعد تنقيص أعمال من المنظمة فإنه يكون بالإمكان معرفة التغييرات التي طرأت على المنظمة، وأثرها على

الموظفين فيها، وتقارن خريطة توزيع الأعمال الجديدة بخريطة سابقة لتوزيع الأعمال قبل إعادة التنظيم أو قبل إضافة أعمال أو قبل تنقيص أعمال، فإن بهذه المقارنة أيضا تظهر النقائص أو الفوائد.

**((تراكم الأعمال وأقسامه))**

ومنها: عند ما تكون هناك حالة تراكم مستمر وغير عادية في الأعمال.

فإن تراكم الأعمال على قسمين:

الأول: تراكم أعمال طبيعي وعادي، ففي بعض الفترات تتراكم الأعمال بسبب غياب بعض المدراء أو بسبب غياب بعض الموظفين أو إجازتهم بسبب أمور طارئة استلزم الاجتماع من زيارات أو ما أشبه ذلك.

الثاني: التراكم الذي يحصل في الأعمال والذي يبقى على ما هو عليه، بل يزيد تراكماً على تراكم بالرغم من الجهود التي تبذل لتقليله أو الحد منه، وهذا يعتبر مشكلة في حد ذاته، وخريطة توزيع الأعمال تعد بشكل واضح ودقيق وصحيح أداة مساعدة مفيدة لحل هذه المشكلة، لأن المشكلة لا تنشأ إلاّ من نقص فني في جهة من الجهات في المنشئة، وهذه الخريطة تبين النقص الفني الذي حدث في هذه الجهة فيسهل علاجه.

مثلاً تكوّن الرسائل أكثر من قابلية الموظف الذي يقوم بالأجوبة عليها، أو أن يكون الموظف كسلاناً لا يقوم حتى بالقدر الذي ينبغي أن يقوم به، أو أن يكون للموظف مشكلة من شرود الذهن أو نحو ذلك تسبب هذا التراكم.

وهذا يصدق أيضاً في سائر أعمال الموظفين وسائر أوقاتهم أو أجورهم، فإنه ربما يرى الموظف أن الأجور لا تكفي في قبال عمله، ولذا يقلل من العمل انتقاماً في نفسه وإن لم يقل ذلك، إلى غير ذلك من أحوال تراكم الأعمال غير العادية.

**((عند حدوث تغييرات في الموظفين))**

ومنها: عند حدوث تغيرات في الموظفين، فإن خريطة توزيع الأعمال تبين أهمية كل موظف بالنسبة للمنشئة التي يعمل فيها، فهي تبين الواجبات التي يقوم بها الموظف، والوقت الذي يقضيه في تلك الواجبات المنوطة به، والراتب الذي يتقاضاه، والإجازات التي يستفيد منها، وعلاقاته بالموظفين الآخرين، أو علاقة هذه الوحدة في هذه المنشئة بالوحدات الأخر، أو علاقة هذه المؤسسة بالمؤسسات المشابهة أو المؤسسات التي هي في سلسلة التدرج فيها، كالابتدائية التي هي في سلسلة تدرج الثانوية، والثانوية في سلسلة تدرج الجامعة.

وتفيد هذه الحقائق والمعلومات أحوال الموظف وتدعم توصيات التربية وزيادة الرواتب أو نقله إلى وظيفة أخرى أو ما أشبه ذلك.

**((عند انخفاض فعالية الدائرة))**

ومنها: عند ما تكون فعالية الوحدة الإدارية منخفضة دون المستوى، أو مرتفعة فوق المستوى بما يسبب الإرهاق، فإنه إذا لم تستطع الوحدة الإدارية القيام بالعمل الذي يجب أن يتناسب من ناحية الكم أو الكيف مع عدد ساعات العمل التي يصرفها كل موظف، فإن فعالية الوحدة تعتبر أقل من المستوى المطلوب، والعكس بالعكس، ولذا فإن إعداد خريطة توزيع الأعمال لتلك الوحدة وإجراء تحليل شامل عليها يستطيع أن يلقي بعض الضوء على أسباب انخفاض فعالية تلك الوحدة الإدارية أو الزيادة على الحد المطلوب.

**((عند طلب الكشوفات))**

ومنها: عند ما تطلب الإدارة العليا مراجعة وتقديم صورة العمليات الجارية في المنشئة، فإنه إذا طلبت الإدارة العليا إجراء عمليات مراجعة ورقابة على العمليات فيها، للتأكد من فعالية إنجاز الأعمال، فإن خريطة توزيع الأعمال تقدم فائدة كبيرة في هذا

الخصوص، لأنها موجزة عن الأعمال العينية التي تقع في المنشئة، فتعرف الإدارة مواضع النقص والزيادة أو التغيير أو التبديل أو ما أشبه ذلك.

كما أن هذه الخريطة تفيد الكشف عن الأعمال والتغيرات التي تطرأ على واجبات وأعمال الموظف، فإن الموظفين يغيرون ويعدلون ويبدلون باستمرار أعمالهم وفي الأوقات التي تستغرقها تلك الأعمال وكلما كان الإشراف على الموظفين أقل يكون تغييرهم وتبديلهم أكثر، سواء كان الإشراف أقل من جهة توسعة الإدارة وقلة المشرفين، أو من جهة أن المشرف لا يتمكن لأعماله الكثيرة من الإشراف والرقابة الكاملين.

**((عند حدوث الأزمات))**

ومنها: أنه إذا صارت أزمة اشتغلت المؤسسة أكثر مما ينبغي، لسيل أو زالزال أو حرب أو اجتماع مفاجئ أو نحوها، حيث تشتغل المنشئة أكثر من عادتها لسد الحاجات المتزايدة المفاجئة، فإن هذه الخريطة تبين مدى الزيادة الطارئة حتى تعرف الإدارة الحاجات المستقبلية أو المكافئات التي ينبغي إعطاؤها للموظفين الذين عملوا أكثر أو نحو ذلك، مثلاً اختزن معمل البلاستك ألف طن من المواد الخام لكل سنته، الحاجة الطارئة استنفدت شيئاً غير محسوب من هذا المخزن، فإذا لم تعوض إلى المخزن ما استنفذ منه في الحاجة الطارئة يبقي المعمل بعض السنة بدون عمل، واللازم معرفة قدر المصروف زائداً حتى يعوض، وهذه الخريطة تبين ذلك.

**((خطوات خريطة توزيع الأعمال))**

ثم خريطة توزيع الأعمال تمر عبر خطوات:

**((تدريب المشرفين))**

الأولى: تدريب المشرفين، فإن المشرفين في الأقسام والرؤساء لهم دور مهم في عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال في المنظمات والمنشئات التي يشرفون عليها، سواء الأقسام الحكومية أو الأقسام

الخاصة، فإن من غير الشك أن اشتراكهم في الدراسة وإعطاءهم دوراً مهماً فيها، يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وانشغالهم بالعمل أكثر فأكثر، ويتمكن الإنسان من الحصول على نتائج دقيقة، لأنهم هم المرتبطون بالعمل والملاصقون بالخدمة.

ولذا قبل البدء بإجراء الدارسة لإعداد خريطة توزيع الأعمال، يلزم عقد عدة اجتماعات يحضرها المشرفون على الأقسام التي ستشملها الدراسة، بل والأشخاص المرتبطون بهم، ولو بارتباطات قليلة ممن لهم حظ في المعلومات حول المنشئة، وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين، ويحضرها الرئيس الأعلى أو من ينوب منابه، فيقوم بتوضيح النماذج التي ستستخدم في البرنامج وكيفية تعبئتها، ويعطي المشرفين فرصة كافية للمناقشة والاستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج، وذلك لكشف أي غموض أو التباس يبدو لهم.

**((جمع المعلومات))**

الثانية: جمع المعلومات عن واجبات الموظفين، فإنه من أهم المقدمات لخريطة توزيع الأعمال، فعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها تأتي المقترحات والتوصيات لإعادة توزيع الأعمال.

ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن أعمال المنظمة هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم، ولذا يقوم المشرف باستجوابهم فيشرحون له النماذج التي ستستخدم في جمع المعلومات ويقومون بالإشراف على جمع المعلومات من الوحدات الإدارية التي يرأسونها.

والنماذج التي تستخدم في دراسة توزيع الأعمال هي جدول أعمال الموظف اليومية، وجدول الواجبات الأسبوعية، وقائمة نشاطات الوحدة، وخريطة توزيع الأعمال.

١) فالأول وهو جدول أعمال الموظف اليومية، المراد به الأعمال التي

يقوم بها الموظف في اليوم الواحد بشكل تفصيلي.

وعند بداية الدراسة توزع على الموظفين النماذج، ويتساوى عدد النماذج مع عدد الأيام التي تشملها الدراسة وهي ثلاثة أيام أو أسبوع أو شهر أو ما أشبه، ويراعى عند اختيار المدة الزمنية كالأسبوع مثلاً أن تكون ممثلاً لمعظم الفترات الزمنية من ناحية كمية العمل الذي يقوم به الموظف.

وفي معرفة ما يراد معرفته يعتمد على الموظفين لبيان الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يصرفونها في القيام بتلك الأعمال، لكن يجب أن يعطي المستجوب للموظف الإرتياح النفسي الكافي حتى يقوم هو بنفسه بذكر الواقع صادقاً فيما يكتبه أو يتفوه به، لأنه إذا لم يكن كذلك يحتمل عدم الحصول على معلومات دقيقة بهذه الطريقة، فقد يبالغ بعض الموظفين في تقدير الأوقات التي تستغرقها الأعمال التي يقومون بها.

فإذا قام المشرف بتوضيح أغراض البرنامج للموظفين وبيان فائدته لهم، وإخبار الموظفين بأن الهدف من البرنامج ليس هو زيادة الأعباء عليهم، وإنما الغرض منه هو رفع الفعالية وكفاءة الإدارة وتوزيع العمل توزيعاً متساوياً وعادلاً بين الموظفين، يمكن أن يصدق الموظفون للجو الذي يجدونه من الارتياح النفسي وعدم احتمالهم أن المشرف أو الإدارة يريد أن يجعل عليهم أعمالاً إضافية.

ويلزم لتهيئة ذلك الجو الارتياحي أن يوضح المشرف للموظفين أنه من غير المتوقع أن يكون مجموع الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال والواجبات مساوياً لمجموع ساعات العمل الرسمية، إذ من الواضح أن هناك في المؤسسات أوقات للراحة، أو أوقات لا يكون الموظف موجوداً فيها لاشتغال الموظف بمقاطعات للرواح إلى دورة المياه، أو للإجابة عن المكالمات الهاتفية، أو لحضور بعض الزوار، أو المراجعين إلى المكتب أو غير ذلك.

نعم يجب أن لا تكون تلك الفترة زائدة على القدر المقرر والذي حدده بعضهم بعشرة في المائة أو خمسة عشرة في المائة، أو على أبعد الفروض عشرون في المائة أي خمس الوقت من أوقات العمل المقرر أن يقوم الموظف فيها للاشتغال بمهمة الإدارة.

٢) وأما كيفية تعبئة جدول أعمال الموظف اليومية والأسبوعية، فإنه يطلب من كل موظف أن يملأ نموذجاً عن كل يوم من أيام العمل بحيث يبدأ من بداية الدوام إلى نهايته، ويسجل في ذلك النموذج جميع الأعمال التي يقوم بها.

والغرض من تعبئة هذا النموذج هو معرفة الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم، وعند ما يعبؤ الموظف النماذج لمدة أسبوع أو ثلاثة أيام أو شهر أو ما أشبه، فإنه يستطيع المشرف أن يعرف أعمال الموظف في خلال هذه الفترة الزمنية، وبهذا يستطيع أن يأخذ فكرة عن الأعمال التي يقوم بها الموظف في كل مدة، وعن المدة الزمنية التي يحتاجها كل نوع من الأعمال الذي هو في هذا الجدول المكتوب، فيطلع المشرف على جميع الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم، وعن المدة الزمنية التي يحتاجها للقيام بتلك الأعمال، كما أنه يطلع على أنواع المقاطعات التي تحدث له، وعن المدة الزمنية التي تصرف في تلك المقاطعات.

ولذا فإن المشرف يستطيع أن يتبين من ذلك قدر نشاط اجتهاد الموظف في القيام بالأعمال الموكولة إليه، وكما يعرف المقاطعات التي تحدث للموظف، ولماذا تحدث هذه المقاطعات، وهل هي ضروريات أو غير ضروريات، وهكذا يعرف المدة الزمنية التي تستفذها تلك المقاطعات.

٣) أما قائمة نشاطات الوحدة، فتبين جميع أوجه النشاط والأعمال المهمة المسؤول عنها الوحدة التنظمية، وتفيد هذه القائمة كل خصوصيات

الأعمال، فيرجع إليها عند تجميع وتصنيف الواجبات التي يقوم بها كل موظف.

فواجبات وأعمال الموظف تصنف حسب وجوه النشاط الموجودة في قائمة نشاطات الوحدة، كما تؤمن خريطة توزيع الأعمال أنواع النشاطات التي يشترط القيام بها على كل موظف، وعدد الساعات التي يقضيها في كل نشاط من تلك النشاطات.

ويستحسن عند إعداد قائمة النشاطات أن يذكر في آخر القائمة كلمة تدل على النشاطات غير المهمة، والتي لم تدرج تحت أي من النشاطات والسابقة.

وتعد قائمة نشاطات الوحدة إما بواسطة المشرف أو بوساطة المحلل الإداري، ويستعين المشرف والمحلل الإداري على إعداد تلك القائمة بدليل التنظيم للوحدة، وبأدلة وكتيبات وصف وظائف الوحدة وهكذا.

ومن المعلوم أن قائمة نشاطات الوحدة غير قائمة نشاطات الفرد، فإن بينهما على الاصطلاح المنطقي عموم مطلق، وربما العموم من وجه، لأن نشاطات الوحدة قد تكون أيضاً خارجة عن دائرة الموظفين.

٤) وأما خريطة توزيع الأعمال، فهي عبارة عن جدول يبين جميع النشاطات المسؤولة عنها الوحدة وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحدة، وتظهر الخريطة أعمال الموظفين مرتبة حسب نشاطات الوحدة، وتفرد خريطة الأعمال من دراسة تحسين النشاطات والأعمال في الوحدة الإدارية.

فإذا نظرنا إلى الخريطة بشكل عمودي آخذين جميع الخانات بعين الاعتبار فإننا نستطيع أن نتعرف على أوجه النشاطات في الوحدة، وما يخصص لكل نشاط من ساعات العمل في الأسبوع أو ثلاثة أيام أو ما أشبه، وبهذا نستطيع أن نتعرف على النشاطات المهمة والأقل أهمية في الوحدة، كما أننا نستطيع أن نتعرف على الأعمال التي يقوم بها الموظف،

وعلى كيفية توزيعه لأوقاته على الأعمال التي يقوم بها، وعلى عدد الساعات التي يعملها في الأسبوع أو الثلاثة الأيام أو ما أشبه ذلك.

وإذا نظرنا إلى الخريطة بشكل أفقي مخترقين جميع الخانات في الخريطة، فإننا نستطيع أن نتعرف على الأعمال والساعات التي يساهم بها كل موظف في كل نشاط من نشاطات الوحدة، ونستطيع أن نتعرف على الوقت الذي يستنفذه كل نشاط من وقت الوحدة.

وعلى أي حال، فاللازم أن نجمع حواصل الساعات وحواصل الأعمال وحواصل النتائج، ونوزع كل واحد من هذه الحواصل على الحواصل الأخرى حتي يتبين نقاط الضعف في التوزيع الحالي.

وهذه الخريطة تساعد في بيان النشاطات والأعمال غير المهمة، وهذا قد يؤدي إما إلى إلغائها أو إدماجها في بعضها البعض، أو قد يؤدي إلى إعطائها حقها من الضعف دون أن يستنفذ قدراً أكبر من حقها، كما أنها تساعد في اكتشاف الاختصاصات في الأعمال وفي مدى الاستفادة من النشاطات في المنظمة، وفي كيفية توزيع الأعمال بين الموظفين، وتساعد هذه الخريطة في وضع الحلول وإمكان اقتراح توزيع أفضل للأعمال عند وضع التوزيع المقترح الذي يقدم للإداره العليا لإقراره.

كما أن هذه الخريطة تبين الزيادة الواقعة على بعض الموظفين مما تسبب ترفيعه أو إضافة راتبه أو التخفيف عنه حتى يبقى الموظف على نشاطه في الحدود المقررة المطلوبة من مثله.

**((دراسة الخريطة))**

المرحلة الثالثة: بعد إعدد خريطة توزيع الأعمال والموصفات التي ذكرناها، فإن المرحلة التي بعد ذلك هي دارسة تحليل تلك الخريطة، لأجل اكتشاف مواطن الضعف في تويع الأعمال.

ويجب أن يكون واضحاً للمشرف أو المحلل الإداري بأن خريطة توزيع الأعمال إنما هي

وسيلة لتنظيم وعرض الأمور المطلوبة في كيفية توزيع الأعمال في الوحدة، وأنها لا تعطي الحلول للمشكلة التي تواجهها الوحدة، وأن اكتشاف حلول تلك المشاكل إنما هي من واجبات المشرف والمحلل الإداري.

ويقوم بتحليل خريطة توزيع الأعمال المحلل الإداري دون غيره ممن له هذا الشأن. واللازم اشتراك المشرف مع المحلل والمدير والموظفين بغرض الحصول على تعاون جميعهم، وإنما يحتاج إلى تعاون الموظفين الذين يعملون في الوحدة بغرض أنه إذا وضعت المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ قام الكل على التنفيذ بكل نشاط واهتمام، فإن الإنسان إنما يستعد أن يعمل فيما هو رأيه لا ما هو رأي الآخرين، فإن ذلك يكون تحميلاً عليه، والغالب أن التحميل لا يكون محمود النتائج.

وقبل البدء في تحليل خريطه توزيع الأعمال يجب التأكد من صحة إعداد البيانات الواردة فيها، وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات للموظفين مع قائمة نشاطات الوحدة، وعندئذ يمكن الاستفادة من الخريطة استفادة كبيرة بالمقارنة بتلك القوائم، ويصل المشرف أو المدير بعد ملاحظة هذه الأمور الثلاثة إلى نتائج واقعية عن طريق دراستها وتحليلها، ومن ذلك يظهر الجواب عن هذه الأسئلة:

ما هي وجوه النشاطات التي يستنفذ أداؤها وقت الموظفين.

وهل ينبغي أن تأخذ هذه النشاطات هذا الوقت.

وهل الوقت الذي يصرف على كل وجه من وجوه نشاطات الوحدة يمكن تبريره تبريراً صحيحاً.

وهل هناك جهود قد أسيء توجيهها.

وهل هناك أوقات قد خصصت بمهمات غير ضرورية أو مضرة.

وهل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفادة.

وهل تستخدم جميع المهارات الاستخدام السليم.

وهل يعهد إلى الموظف ذي خبرة عالية بالاضطلاع بأعمال لا تتطلب سوى مهارة قليلة أو بالعكس.

وهل يقوم الموظفون بأعمال متعددة لا يتصل ولا يرتبط بعضها ببعض، فلا علاقة بين تلك الأعمال ولا تنسيق، مما يدل على أن المنظمة لا تتبع التخصص بالقدر الكافي.

وهل العمل مقسم تقسيماً سليماً، أو أن التقسيم مبالغ فيه.

وهل حددت وظيفة كل موظف تحديداً دقيقاً.

وهل يؤدي أكثر من موظف واحد عملاً واحداً في وقت واحد، وكل منهم لا ينهض إلاّ بجزء بسيط من العمل، بينما يجب أن يقوم بكل العمل موظف أو موظفان فتكدس في الموظفين أمام هذا العمل.

وهل يتعطل سير العمل كثيراً أم يأتي في الوقت المناسب.

وهل تضيع مجهودات الموظفين ووقتهم بسبب تدخل أكثر من موظف واحد في عملية واحدة.

وهل الأعمال الواجبة موزعة توزيعاً عادلاً، أم أن بعض الموظفين مرهقين بالواجبات والأعمال، بينما يقضي غيرهم قسماً من أوقاتهم بدون أعمال أو بأعمال تافهة.

وهل أن الرواتب التي يتقاضاها الموظفون بمجموعها كفؤ لقدر الإنتاج.

وإذا كان كذلك فهل تقسيم الرواتب تقسيم صحيح، أو أن بعض الموظفين يأخذون أكثر وبعض الموظفين يأخذون أقل؟

**((إعادة توزيع الأعمال))**

أما المرحلة الرابعة: وهو إعادة توزيع الأعمال، فإنه تكشف عملية تحليل خريطة توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجودة في توزيع الأعمال الحالي في الوحدة الإدارية، وتلي ذلك مرحلة اقتراح الحلول المناسبة بإعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً، ويراعى اختصاص ومهارة وكفاءة كل موظف في الوحدة الإدارية.

ويعد المحلل الإداري خريطة توزيع الأعمال المقترحة، ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الإدارية، وعلى نشطات الوحدة ككل، كما أنه يبين أنه يجب أن يغير الموظف مكانه إلى مكان آخر، بل الوحدة بكاملها تغير من مكان إلى مكان آخر، إذا لم يكن التسلسل أو التنسيق مناسباً.

ومن اللازم أن يناقش المحلل الإداري التوصيات والمقترحات إلتي يراها مناسبة لمعالجة مشاكل توزيع الأعمال في الوحدة، مع الروساء الإداريين قبل وضعها في صورتها النهائية، وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات والمقترحات، ويعد المحلل الإداري بعد ذلك خريطة توزيع الأعمال المقترحة في صورتها النهائية، ويرفق لها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة، إلى غير ذلك من نقاط الضعف التي يحللها ويعطي التوصية بكيفية اصلاحها.

كما أنه يضع البدائل الممكنة إذا كانت هنالك بدائل متعددة، ويبين أن هذا البديل أفضل أو أنه متساوٍ، وإن كان أرجح من ناحية

خارجية، أو أن هذا البديل ليس بأفضل، لأنه من الواضح أن البدائل على ثلاثة أقسام، وإن كان لكل قسم أيضاً جهات متفاوتة.

ثم من المهم في الخريطة بيان العطل الرسمية وغير الرسمية من العطل الشخصية لولادة أو مرض أو اضطرار إلى سفر أو ما أشبه ذلك، فإن كثيراً ما ينتهز الموظف خصوصاً الكسول أمثال هذه العطل ليزيد في حجمها، وذلك من نقاط ضعف الإدارة، فاللازم أن يعالجها المحلل.

كما أن مثل شهر رمضان و شهر محرم و صفر حيث تتغير المواعيد في الأول، أو يكون الوقت مهلهلاً في الثاني، يجب أن يؤخذ بالملاحظة في وضع الجدول المعدل.

## ((بين العلاقات الشخصية والعمل))

(مسألة) من أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الفردية والمتوسطة: الخلط بين العلاقات الشخصية من جهة والعمل من جهة أخرى.

ذلك أن معظم المؤسسات في العالم الثالث مؤسسات فردية أو مؤسسات متوسطة، ثم قد تحول المؤسسات الفردية إلى مؤسسات تضامن أو تكون من الأول مؤسسة تضامنية، ومع تزايد النشاط والأرباح والتوسع الجغرافي وما أشبه ذلك تضطر هذه المؤسسات إلى زيادة عدد العاملين، وحيث إنهم في دائرة خاصة يلجؤون إلى الأقرباء والأصدقاء والأبناء تحفظاً على اسمهم وأموالهم في المؤسسة، وهذه الروابط لها أضرار:

**الأول**: إنها تؤثر على سمعة المؤسسة، لأنها تؤثر على عاقاتها الداخلية وأوقات الدوام وما أشبه، ثم تؤثر على سمعتها الخارجية وهذا العمل يؤدي إلى النتائج السلبية، مثلاً: يسبب الخلط بين العلاقات الإنسانية لا سيما العائلية والأخلائية وبين واجبات الوظيفة المنزهة عن أية غاية أو مصلحة أو حتى التعاطف، وهذا أساسي في الإدارة العلمية والعملية، فإن العلاقات الشخصية تسير إلى الأنانية، بينما الوظيفة يجب أن تسير إلى مصلحة والإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو زراعياً أو صناعياً أو غير ذلك.

**الثاني**: عدم وجود الخبرة الكافية لهؤلاء الذين جاءوا خارجاً عن الضوابط، وإنما بالروابط، وغالباً أمثال هؤلاء يحصون على المراتب والرواتب العالية دفعة واحدة، أو بتدرج غير لائق بدون الخبرة العلمية والعملية الضرورتين، وبدون التدرج في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

وهذا ما ذكرناه في بعض كتبنا من أنه مشكلة الحكومات الإنقلابية، سواء كانت انقلاباً شعبياً بدون توزيع القدرة توزيعاً بالأحزاب المستندة إلى

المؤسسات الدستورية، ولهذا نرى أن كل هذه الحكومات تهدم أكثر مما تبني، وأنها تكون أسوأ من الحكومة السابقة.

**((المؤسسات وتوظيف الأغراب))**

ثم إن دخول الأشخاص الأغراب إلى المؤسسة يفيد من عدة نواح، خاصة من ناحية الجدة والمثابرة، وعدم الخلط المذكور بين العمل والعلاقات العائلية، إضافة إلى الخبرات الجديدة التي قد يحملها الموظف الجديد، لا سيما إذا كان قد عمل سابقاً في حقل مماثل.

ثم يكون أجره أيضاً بقدر حقه لا أكثر، كالمحاباة التي تقع في العائلة ومن أشبههم، وإذا أخطأ الموظف الغريب ونبه ولم يقبل أمكن إخراجه، أما بالنسبة إلى العائلة فلا يمكن إخراج بعضهم إلاّ بمشاكل كثيرة.

والحاصل أن المؤسسات المحترمة تحاول ضمن المستطاع التركيز على الخبرات والمعلومات والعلم والفن، سواء كان ذلك من الأقرباء أو الأغراب، لأن العمل بالنتيجة هو لصالح المؤسسة الذي يصب بالأخرة إلى كيس المجتمع، وليس لصالح الأفراد، دون تفضيل القريب على البعيد، أو البعيد على القريب.

وقد ألمع سبحانه وتعالى في القرآن الحكيم إلى هذا الأمر بعبارة موجزة جميلة ذات أبعاد كثيرة، بل هي جارية في كل العلاقات الإنسانية في أبعاد الحياة، قال سبحانه: ﴿إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾[1].

والمنصرف من (الأتقى) وإن كان التقوي الديني، لكن ملاكه شامل لكن من كان أكثر تأهلاً في أي بعد من أبعاد الحياة، كالطبيب الأفضل، والمهندس الأكثر خبروية، والعالم الأعمق علماً، والواعظ الأشد تأثيراً، وإلى غير ذلك، إنهم أصلح للحياة في الأبعاد المذكورة ممن ليس كذلك.

فمدير المؤسسة يجيب أن يتحلّى بالمظهر اللائق، واللسان

---

(١) سورة الحجرات: ١٣.

الطلق، والصبر الكثير، والأناة والثقافة المناسبة، والخبروية والذاكرة الجيدة، والسمعة الطيبة حتى يستخدم، لا أن يلاحظ أن هذا ابن عمه أو ابن خاله أو صديقه أو صديق قريبه من المحسوبيات والمنسوبيات التي لا ترتبط بالنتائج والآثار، وإلاّ تأخذ المؤسسة في الضمور حتى تضمحل أخيراً.

وهذا مشاهد في كل المؤسسات الأهلية التي تراعي جانب الروابط على جانب الضوابط، على الإصطلاح السائد اليوم.

ثم إنه كثيراً ما يقع المدير بين المحذورين في ملاحظة الهدف أو حفظ الصداقة والقرابة، لكن اللازم على المدير الذكي أن يوقع الأمر في الاستشارية (الديمقراطية)، ومن الواضح أن الاستشارية تخلو عن عتاب القريب والصديق، لأنه لم يتحمل المسؤولية بوحده، لكن ذلك بحاجة إلى لباقة وحزم.

## ((إعادة التنظيم وموجباتها))

**(مسألة)** إعادة التنظيم لازم فيما إذا كان هناك أسباب تؤدّي إلى عقم التنظيم السابق، أو عدم صلاحيته للاستمرار في الحياة، وهي تلزم في الحالات الآتية:

مثل: أن يظهر بأن التنظيم السابق صار غير ذي مفعول، لخطأ في المشروع بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم السابق، وإنما يريد تنظيماً جديداً حسب ذوقه، أو لأنه حدثت تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم التنظيم السابق، مثل زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، حيث سببت الزيادة خروجهم عن نطاق الإشراف المعقول، أو تضاربت عدد من المناصب الإدارية نتج عن تجمع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات في وحدة إدارية واحدة في مشروع صناعي، وأن الإبتدائية والثانوية في مثال المدارس اختلطت بسبب قلة البناية وكثرة الطلاب.

أو زيادة عدد اللجان وتعددها في هيكل التنظيمي عن القدر المعقول، أو خطأ تصميم الهيكل التنظيمي أو الأشخاص الموجودين في المشروع بصرف النظر عن المتطلبات الحقيقة للتنظيم، فإن التنظيم حول الأشخاص له هيكل، والتنظيم حول الوظاف له هيكل آخر كما هو واضح، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية، أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعة حيث ظهر خطأ الهيكل التنظيمي.

فإن أي هيكل تنظيمي إذا لم يكن تنسيق بينه وبين الأهداف، يجب تبديل الهيكل التنظيمي، أو عدم إعطاء الاهتمام الملائم أثر تنوع السلع أو تعدد أنواع

العملاء أو تعدد المناطق الجرافية أو ما أشبه ذلك.

أو يراد تفويض أكبر للسلطة من التفويض السابق، حيث يريد المدير العام منح سلطات واسعة للمستويات الإدارية الأقل، أو منح سلطات تنفيذية بدلاً من سلطات أوسع، والمدير مجبور بإعطائهم ذلك.

أو تغييرات غير متوقعة في القيم الأخلاقية المتصلة بالأعمال والأموال، سواء كانت الأعمال والأموال مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة أو بالأمور الخارجية، مثلاً صار بعض المديرين معروفين بسوء الأخلاق والفساد أو التصرف في أموال الناس بالإثم أو ما أشبه ذلك، أو ظهور عدم القدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة، سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو فكرية أو نفسية، ثم لا يتمكن المدير من الاستغناء عنهم، وإنما يريد تبديل الهيكل التنظيمي لأجل جعلهم في مكان أليق بهم.

أو صعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم، وإنما يجب أن يبدل التنظيم حتى يتحقق التعاون بين الموظفين أو بين المديرين والموظفين، أو بين المديرين بعضهم مع بعض.

أو تغير النظام الاقتصادي أو الثقافي أو الاجتماعي أو السياسي أو ما أشبه ذلك، فيراد تعديلات أساسية أو فرعية في الهيكل التنظيمي، مثلاً أممت بعض الشركات أو نحو ذلك، أو التدهور

الاقتصادي أو زيادة النشاط الاقتصادي بشكل غير متوقع بحيث لا يلائمان الهيكل التنظيمي السابق، فيراد تغيير الهيكل التنظيمي لأن يكون كفؤاً للمتطلبات الجديدة.

أو تغير كمية العمل في المشروع بالزيادة أو بالنقص، سواء كان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجة عن الإرادة، بسبب القوانين الحكومية أو بسبب كارثه كالسيل والزلزال أو حرب أهلية إلى غير ذلك، كما سبق الإلماع إلى مثله.

أو تغير طبيعة العمل بأن تحول مثلاً المشروع الزراعي إلى الصناعي أو بالعكس، أو الإبتدائية إلى الثانوية أو بالعكس، أو تغير طريقة الأداء بمعنى استخدام الآلات بدلاً من اليد العاملة، أو اليد العاملة بدلاً من الآلات، أو تغير الآلات إلى آلات أحدث مثلاً، أو تغير الشكل القانوني للمشروع مثلاً تحولت شركة التضامن إلى شركة مساهمة ـ وقد بينا سابقاً معنى شركة التضامن وشركة المساهمة ـ ، أو تحولت الشركة الفردية إلى شركة تضامنية، إلى غير ذلك.

ومن المعلوم أن تغيير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقة أو المدير المختلف رأياً مع المدير السابق، يحدث نوعاً من الضغط على الهيكل التنظيمي حتى يقابل هذا التغيير الملائم للمتطلبات الجديدة، ويتم ذلك بإعادة تقسيم الواجبات في وحدات إدارية، أو تغيير المراكز أو تغيير في المسؤليات والسلطات والعلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة، وحتى يستمر المشروع ناشطاً مزدهراً، فإنه من الضروري تغيير الهيكل التنظيمي.

وإذا كان المدير أو المفتش أو من أشبه من المشرفين على الإدارة ذكياً، فمن الواجب عليه التنبؤ بالمناصب التي ستخلو في المستقبل القريب والبعيد مع الإستعداد لها، وكذلك التنبؤ في الوحدات التي يستغنى عنها أو يراد زيادتها أو تبديلها، فالهيئة الإدارية هي القوة المحركة في المشروع، وهي كالنفس بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي، فإذا

كانت هذه القوة غير موجودة أو ناقصة فإن المشروع يتوقف إن لم يفشل نهائياً، وربما يأتي بضد المطلوب.

ومن المعلوم أن الاختيار الوحيد لفاعلية أي تنظيم هو الوصول إلى الأهداف، مع عدم وجود الاحتكاك والتضارب بين أفراد الهيكل التنظيمي، وعدم سوء سمعة أو ما أشبه ذلك، مما يسبب إما عدم الوصول إلى الهدف إطلاقاً، أو الوصول إلى الهدف مع الصعوبات متزايدة، كالإنسان المسافر الذي أحياناً لا يصل إلى الهدف، وأحياناً يصل لكن بصعوبات مالية أو صعوبات بدنية أو صعوبات من جهة السمعة، كاللصوص الذين يقفون في الطريق ويسرقون أمواله، أو حيوانه يبتر عضو منه، أو شخص يغتصب المرأة مثلاً، إلى غير ذلك.

فاللازم على الهيئة الإدارية ملاحظة الحال والمستقبل، وإذا حدث تغير في المستقبل يجب تغيير الهيكل التنظيمي كلاً أو بعضاً بما يناسب الظروف الحاضرة.

## ((تبسيط الأعمال))

(مسألة): تبسيط الأعمال عبارة عن تحليل العناصر التي تتكون منها الأعمال، وتطبيق مبادئ تحسين العمل عليها، وتصميم إجراءات أسهل وطرق أفضل للقيام بالأعمال.

وتحصل التحسينات في أداء العمل نتيجة للقضاء على الإسراف ما أمكن، سواء في الجهد أو الوقت أو الإمكانات المادية أو الإمكانات المعنوية، وفي تحقيق الاستخدام الأحسن والاستفادة القصوى من العناصر البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمات، والوصول إلى الهدف بصورة أفضل أو بصورة أشمل.

مثلاً معهد الثقافة قد يربي طلابه تربية أحسن من التربية السابقة، أو سابقاً كان يحتوي على ألف طالب فيزيد احتواؤه على ألف وخمسمائة طالب، فتبسيط الأعمال عبارة عن طريقة إلى الأفضل بتحليل جميع العناصر التي تؤثر على أداء العمل، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وذلك بتوفير في الجهد أو الوقت أو المال أو السمعة أو غير ذلك.

فهو عبارة عن وسيلة تتخذ للقضاء على إجراءات وطرق القيام بالعمل على الأسلوب السابق لتبديله بالعمل على الأسلوب الحديث، أو يستعمل ذلك لتخطيط مستقبلي يلائم المستقبل، وذلك بترك استخدام طرق العمل غير المناسبة في المنشئة.

### ((الهدف من التبسيط ومقوماته))

فالهدف من تبسيط الأعمال هو تحسين وتسهيل عملية القيام بالأعمال وإنجاز الأعمال بطرق أسرع وبتكاليف أقل من جهة الكيف، أو من جهة الكم، سواء في المادة البشرية أو المالية أو الثقافية أو غير ذلك.

وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلاّ بواسطة القضاء على الأمور المتأخرة التي رافقت المؤسسة في الماضي، وحتى يتحقق النجاح المأمول لبرامج تبسيط الأعمال فلابد من توفير المناخ الملائم في المنظمة، وذلك لا يكون إلاّ بوجود عقلية متفتحة موضوعية في تفكيرها أو مهتمة

بجمع الحقائق وإجراء الدراسات على الأعمال في المنظمة، ووجود عقلية ذات أفق واسع تستطيع أن تتصور مزايا وعيوب الطرق البديلة للقيام بالأعمال والنتائج والآثار المترتبة على اتباع أي منها.

ومن الواضح أن العقلية المنفتحة على الجوانب والأبعاد التي ذكرناها في المنظمة، تتحرى دائماً وتسأل باستمرار عن كل جانب من الجوانب العمل، وذلك من أهم المتطلبات لنجاح وتقديم برامج تبسيط الأعمال، فالعقلية المتفتحة التي تقبل التغيير وتتفهم الأفكار الجديدة وتتعاون في سبيل تحسين العمل في المنظمة يجب أن يتصف بها المديرون والرؤساء والمشرفون والمفتشون وغيرهم، فإن الإنسان جبل على البقاء على القديم.

وقد كانوا يقولون للأنبياء (عليهم السلام): ﴿إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون﴾[1]، وكان الأنبياء (عليهم السلام) يقولون لهم: ﴿أو لو كان آباؤهم لا يعلمون شيئاً ولا يهتدون﴾[2]، لكنهم كانوا يسيرون في هذا المسير.

وفي الحديث: إن الإمام (عليه الصلاة و السلام) دخل بيت إنسان فرأى بيته ضيقاً، فسأله عن سبب ضيق بيته، قال: يابن رسول الله إنه بيت ورثته عن أبي، فقال الإمام (عليه الصلاة و السلام): ولو كان أبوك أحمق[3]. ولم يكن المراد السب، وإنما أن كل إنسان لا يلائم الواقعيات فيه شيء من الحمق، المراد به الإنحراف عن الطريق المستقيم.

ومن المعلوم أن تحلي كبار الموظفين على وجه الخصوص بالعقلية المتفتحة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح برامج تبسيط الأعمال، ويشجع على انتشار العقلية المتفتحة في المستويات الدنيا في المنظمة.

كما أن كبار الموظفين لو كانوا متصفين بالعقلية المنغلقة، فإن ذلك يؤدي إلى عرقلة برنامج تبسيط الأعمال، و يسبب انتشار العقلية المنغلقة في المستويات الدنيا في المنظمة.

وفي الحديث عن رسول الله

---

(١) سورة الزخرف: ٢٣.

(٢) سورة البقرة: ١٧٠.

(٣) انظر الكافي ج٦ ص٥٢٥ وفيه: (عَنْ مُعَمَّرِ بْنِ خَلَّادٍ، قَالَ: إِنَّ أَبَا الْحَسَنِ عليه السلام اشْتَرَى دَاراً وَأَمَرَ مَوْلًى لَهُ أَنْ يَتَحَوَّلَ إِلَيْهَا وَقَالَ: إِنَّ مَنْزِلَكَ ضَيِّقٌ، فَقَالَ: قَدْ أَحْدَثَ هَذِهِ الدَّارَ أَبِي، فَقَالَ أَبُو الْحَسَنِ عليه السلام: إِنْ كَانَ أَبُوكَ أَحْمَقَ يَنْبَغِي أَنْ تَكُونَ مِثْلَه).

(صلي الله عليه وآله): «طائفتان في أمتي إذا صلحتا صلحت أمتي، وإذا فسدتا فسدت أمتي، العلماء والأمراء».

فإن الناس دائماً ينظرون إلى من فوقهم علماً أو قدرةً.

ومن الواضح أن ليس المراد بالأمراء الأمراء بالمعنى الإصطلاحي، بل كل ما فوق بالنسبة إلى ما تحته.

**((معالجة العقليات المنغلقة))**

ثم إن الأكثر أن تكون العقليات منغلقة، سواء عقليات الموظفين أو المديرين أو المفتشين أو المحللين أو ما أشبه، فإذا رأينا العقلية المنغلقة في بعض المنظمات يجب أن لا نيأس، فتحقيق إدخال التفتح العقلي في المنظمات ليس بالعمل المستحيل، وإنما يحتاج إلى العمل مستمراً حتى يصل.

وقد قال الشاعر:

لا تقولن مضت أيامه

إن من جد على الدرب وصل

فقد أثبتت التجارب العلمية أن بالإمكان تحقيق التفتح العقلي في المنظمة أو المنشئة حتى بالنسبة إلى الأفراد، فأول ما جاءت الكهرباء كان الناس يقاومونها مقاومة عنيفة، بسبب ما اشتهر بينهم من أنه يسبب الموت، لكن بعد ذلك نرى أن الناس يطلبون الكهرباء في كل شؤونهم.

فإذا كانت العقلية منغلقة يجب العمل بواسطة عملية تعليمية وتجريب يبدأ من أعلى مستويات المنظمة وينزل إلى أدنى المستويات فيها، بل كثيراً ما أن المستويات الدنيا تتمكن أن تؤثر في المستويات العليا بسبب ضغط الرأي العام، فإن الرأي العام سواء كان بمستوى دولة أو مدينة أو أمة أو منظمة، له من التأثير الشيء الكبير، وقد قلنا في بعض كتبنا الفقهية إن الرأي العام يوقف أخْيَرَ الناس وأسوأ الناس.

فمن الدول، ما روي عن رسول الله (صلى الله عليه وآله) أنه قال لبعض زوجاته: «لولا قومك حديثو عهد بالإسلام لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين»[1].

وفي رواية أخرى عنه (صلى الله عليه وآله) في قصة ليلة العقبة والمؤامرة، قال: (لولا الناس يقولون)، إلى غير ذلك من الأمثلة مما يدل على أن الرأي العام يقف أمام أخيَر الناس.

كما أن الرأي العام يقف أمام أسوأ الناس، فإن يزيد كان يعرف أن الإمام السجاد (عليه الصلاة والسلام) إذا صعد المنبر لا ينزل إلاّ بفضيحته وفضيحة آل أبي سفيان، وقد قال هو ذلك للحاضرين في المسجد، حيث طلبوا منه أن يصعد الإمام (عليه السلام) المنبر ليروا ماذا عنده، لكنهم أصروا عليه وأصروا حتى اضطر إلى أن يعطيه الإجازة، فصعد الإمام السجاد (عليه الصلاة والسلام)، وكان كما قال يزيد، لم ينزل إلاّ بفضيحته وفضيحة آل أبي سفيان إلى اليوم.

**((التعاون شرط النجاح))**

ومن الواضح أن تعاون الموظفين شرط أساسي لنجاح برنامج تبسيط الأعمال، ولأجل الحصول على تعاونهم ومشاركتهم، فلابد أولاً من إزالة المخاوف والشكوك التي لديهم والناتج عن إدخال التغييرات على الأعمال في المنظمة، إذ كثير من الموظفين يقاومون التغيير وينظرون إليه بعين القلق، لأنهم يفكرون بأنه ربما يؤدي إلى زيادة الأعمال التي يقومون بها أو إلى فقدانهم لوظائفهم أو التقليل من رواتبهم أو المجيء إليهم بمن لا يفهمونه ولا يفهمهم مما يرفع التنسيق بينهم.

ولكي تسهل عملية القضاء على مقاومة التغيير من الموظفين لابد أن يوضح التغيير لهم أهداف برنامج تبسيط الأعمال، وأن يؤكد لهم أن تنفيذ البرنامج لن

---

(١) انظر العمدة: ص٣١٧ وفيه: عن عبد الله بن الزبير يقول: حدثني خالتي يعني عائشة، قالت: قال النبي صلى الله عليه وآله): يا عائشة لو لا أن قومك حديثو عهد بشرك لهدمت الكعبة فألزقتها بالأرض وجعلت لها بابين، بابا شرقيا وبابا غربيا، وزدت فيها ستة أذرع من الحجر، فإن قريشا اقتصرتها حيث بنت الكعبة.

يؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم أو إلى تغيير يسبب الضيق عليهم، وأن يشعرهم بأهمية مشاركتهم في البرنامج، ويشجعهم على تقديم المقترحات التي يرون أنها مناسبة لتحسين العمل وتبسيط الإجراءات. إذ بدون تعاون الموظفين ومشاركتهم لا يمكن أن يتحقق النجاح لأي برنامج من برامج تبسيط الأعمال.

**((العنصر البشري أهم العناصر))**

وقد ذكرنا سابقاً أن أهم عنصر في أية مؤسسة هم البشر، فإذا وافقوا تقدمت المنظمة، وإذا خالفوا تأخرت أو تجمدت في مكانها، فمن الضروري على المدير اللبق الذي يريد تغييراً وتبسيطاً أن يجلب رضا الموظفين والمديرين والمفتشين ومن إليهم ولو بالمكافئات المالية، أو ترفيع الرتبة، أو ما أشبه ذلك من المشجعات المادية أو المعنوية.

وعلى المديرين الناجحين أن يقوموا بتبسيط الأعمال على طول الخط، لأنه دائماً يوجد هناك طريقة أفضل للقيام بالعمل، سواء كان عملاً ثقافياً أو إدارياً أو عمل خدمات أو سياسياً أو اقتصادياً أو زراعياً أو غير ذلك.

ومن الواضح أن من المحال ـ ولو العادي ـ الوصول إلى الطريقة المثلى للقيام بالعمل الملائم لكل زمان، لأن تغير الزمان يسبب تغير طرق الأعمال السابقة، فيجب العمل باستمرار في اتجاه التغيير لأجل الوصول إلى الملائم الأفضل تحت مجموعة ظروف وشرائط وخصوصيات معينة تتغير باستمرار.

وتبسيط الأعمال يمكن تطبيقه على أي نوع من الأعمال، إذا توفر وجود الرغبة للتوفير في الوقت والجهد والمال، وذلك لا يكون إلاّ بعقلية عالمة متفتحة من الرؤساء ومن إليهم.

واتباع طريقة منظمة محددة لدراسة مشاكل العمل ستؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج أفضل ومضمون أكثر من اتباع الطرق التي تعتمد على الصدفة وعلى الأسلوب العشوائي، وهكذا بالنسبة إلى اتباع طريقة منظمة ومحددة لدراسة البدائل التي بعضها أفضل من بعض، فإن التبسيط لا يراد به

فقط إزالة المشاكل، وإنما يراد به تارة إزالة المشاكل وتارة الوصول إلى بديل أفضل، سواء بديل أفضل لمن يريد تغيير هيكل المنظمة من الزراعة إلى التجارة، أو من التجارة إلى الصناعة، أو ما أشبه ذلك، أو يريد تحسين المنظمة كماً أو كيفاً.

وتبسيط العمل دائماً يوفر إما مالاً أكثر، للتقليل من نفقات المنظمة، أو للتكثير من النتائج من حيث الجودة أو الكمية، كما أن التبسيط يهيؤ الفرصة أمام الموظفين لإشباع حاجاتهم المادية أو المعنوية وإتاحة الفرصة للنمو والشعور بالقيمة الذاتية لهم.

**((منسق برنامج التبسيط))**

ثم اللازم أن يوكل برنامج تبسيط الأعمال في أية منظمة إلى فرد قدير، أو إلى جماعة يعملون حسب أكثرية الآراء، ويطلق على هذا الفرد أو على هذه الجماعة اسم (منسق برنامج تبسيط الأعمال).

وتوكل إلى المنسق مهمة تدريب الموظفين والمشرفين في مجال تبسيط الأعمال، ومتابعة تنفيذ البرنامج ومساعدة الموظفين في تطبيق أفكار ووسائل تبسيط الأعمال في مجالات أعمالهم.

وتعتبر وظيفة المنسق وظيفة حساسة في برنامج تبسيط الأعمال، إذ عليه يعتمد نجاح أو فشل البرنامج، فإذا تدخلت جهة أجنبية في أعمال المنسق كانت النتيجة فاشلة، لأن الجهة الخارجية تضغط على المنسق، فلا يتمكن أن يقوم بالمهمة الموكلة إليه خير قيام، وكثيراً ما الجهة الأجنبية تسبب تغيير المنسقين، والغالب أن الجهة الخارجية لها مصالحها التي تصطدم بالهدف.

والواجب أن يكون المنسق فرداً أو جماعةً على اطلاع واسع، ولديه خبرة عملية في مجال تبسيط الأعمال والتنظيم والإدارة، ويكون مرتبطاً بالعمل، فالمنسق الجيد في المؤسسة الزراعية غير المنسق الجيد في المؤسسة الصناعية وهكذا، إن الروح العام وإن كان واحداً إلاّ أن خصوصيات كل مؤسسة تخلف عن

المؤسسة الأخرى.

وأن تكون لدى المنسق القدرة على التحليل والدراسة واكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة، وأن يتمكن من اقتراح الحلول المناسبة واللازمة بعد تبسيط الأعمال، وأن يكون على معرفة بالبدائل المتعددة، وأن أيها أفضل من الآخر، وأن أيها يساوي الآخر.

وأن تكون لديه القدرة على الابتكار والإبداع، فالتحسينات في مجال تبسيط الأعمال تنبع غالباً من الأشخاص المبدعين المبتكرين في أفكارهم وأعمالهم، فاللازم أن يكون له ذهن وقاد جوال يتمكن مما ذكرناه.

وأن تكون لديه القدرة على الإقناع، لأن التنسيق يحتاج إلى إقناع الأطراف بجدوى ابتكارات المنسق حتى يكسبهم إلى جانبه، إذ المنسق يشرف على برنامج تبسيط الأعمال الذي يضم العديد من الموظفين والمشرفين والمديرين وغيرهم، فإذا لم يتمكن المنسق من جذب الموظفين إلى البرنامج الذي يقترحه، ومن ضمان تعاونهم معه لإقتناعهم بوجهة نظره، فإن مصيره ومصير البرنامج الفشل، وربما يكون الفشل ذريعاً، حيث إن النفوس إذا لم تتقدم أحياناً تتأخر.

وقد ذكرنا سابقاً صفات لمحلل تنظيم الإدارة، وتلك الصفات يجب أن تتوفر أيضاً في المنسق، لأن عملهما من نوع واحد.

ويتم اختيار المنسق لبرنامج تبسيط الأعمال إما من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كلا الجانبين، وقد ذكرنا سابقاً أن الاختيار من كلا الجانبين هو الأفضل، لأن الإنسان الخارجي لا يعرف الخصوصيات، والإنسان الداخلي لا يتحمس للتغيير.

وإذا كان الاختيار من خارج المنظمة فإن الإدارة تختار خبيراً مختصاً ذا مؤهلات عالية وخبرات واسعة في مجال تبسيط الأعمال. كما يلزم أن يكون له شهرة طيبة في هذا الاختصاص حتى تمكن بشهرته أن يضغط على نفوس

الموظفين في قبول ما يريده من تنسيق. واللازم أن يكون المنسق من جرّب مراراً في التنسيقات حتى يكون هو عالماً بالخصوصيات، لا إنساناً بادي الرأي، وإن كان من أصحاب الشهادات التي تؤهله لهذا المنصب.

وأما إذا كان الاختيار من داخل المنظمة، فإن الإدارة يلزم أن تحاول اختيار شخص تتوفر فيه المؤهلات والصفات اللازمة للمنسق.

وإذا أرادت الإدارة أن تجعل من أحد أفرادها الأذكياء منسقاً، فاللازم أن ترسله إلى أحد معاهد تبسيط الأعمال، ثم تأمره بالحضور في مؤتمرات تبسيط الأعمال، وفي زيارة بعض المنظمات التي حققت نجاحاً في هذا البرنامج، ثم تجعله يتجرد عن الأمور الصغار خارج المنشئة حتى إذا اكتمل علماً وخبرة تستجلبه للتطبيق في المنظمة المعنية.

وبهذا يتوفر لدى الموظف الإطلاع الكافي على أفكار ووسائل تبسيط الأعمال قبل البدء في تنفيذ البرنامج فيها، ومن الغالب أن يرتبط التنسيق بأحد كبار الموظفين في المنظمة أو بالمدير العام نفسه، و إذا قام المنسق بما يراه قدم تقريره إلى الإدارة العليا، أو إلى المجموعة الموكلة بهذا الشأن، وبعد اقتناع الإدارة العليا أو الجهة المعنية بقبول مثل هذا التنسيق يأخذ المنسق منه التعليمات والتوجيهات حول البرنامج ليضعه موضع التنفيذ.

**((مقومات تبسيط الأعمال))**

ثم يجب أن تقدم في برنامج تبسيط الأعمال للموظفين الموضوعات المعنية بهذا الشأن، والأهداف المرجوة تحقيقها من تنفيذ برنامج تبسيط الأعمال، وذلك يكون ضمن أمور:

كخصوصيات تبسيط الأعمال، وتشمل بحث مفهوم تبسيط الأعمال والأهداف والأفكار التي تترتب على التبسيط، وكيفية استخدامها في المنظمات، ثم مبادئ الاقتصاد الأساسية في المنشئات الاقتصادية، وعلاقاتها بتبسيط الأعمال، وتشمل بحث بعض

المبادئ العامة الأساسية في الاقتصاد كالإنتاجية، وأهميتها في المنظمة، وبحث كيفية مساهمة تبسيط الأعمال في زيادة الإنتاج.

وهكذا يقال بالنسبة إلى سائر المؤسسات الثقافية والصحية والعسكرية وغيرها.

**((المنظمة والعلاقات الإنسانية))**

ومن تلك الموضوعات العلاقات الإنسانية وأهميتها في المنظمة، وتشمل بحث مقاومة التغيير التي يقوم بها بعض الموظفين ومن إليهم، وكيفية مواجهتها، والعوامل التي توجب زيادة مشاركة الموظفين وتقوية انتمائهم إلى المنظمة، ورفع معنوياتهم وإقناعهم بأن يكونوا أعضاءاً في التبسيط لا يؤثر على مكانته الاجتماعية ولا يؤثر على مادياته، كما سبق الإلماع إلى ذلك.

ثم كيفية حل المشاكل، وتشمل طريقة البحث العلمي المنظم لمواجهة المشاكل، وتشجيع التفكير المبتكر لحل المشاكل، وكيفية كتابة التقارير.

**((أدوات تبسيط الأعمال))**

وبعد ذلك يأتي دور أدوات تبسيط الأعمال، وتتضمن التعرف على الوسائل والأدوات اللازمة لتبسيط الأعمال، كخريطة توزيع الأعمال، وخريطة سير الإجراءت العادية، وخريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة، ودراسة ترتيب المكتب، ودراسة كمية العمل، ودراسة قدر النفقات، ونسبة الوظائف بين مدير ومدير، وموظف وموظف.

وبعد ذلك يطبق المنسق عملية تبسيط الأعمال، ويناقش فيها المشاريع الفردية والجماعية المترتبة على تبسيط الأعمال.

وأخيراً يأتي دور متابعة برنامج تبسيط الأعمال بعد انتهاء فترة التدريب الرسمي المحددة في البرنامج، سواء كان أسبوعين أو أربعة أسابيع أو ما أشبه، على الاختلاف في الحاجة إلى التبسيط.

ويجب أن يكون واضحاً أن الموضوعات المذكورة سابقاً، ما هي إلاّ معلومات أساسية لابد من اطلاع المشترك في برنامج تبسيط الأعمال

عليها، وأنه يمكن التوسع في بعض الموضوعات، أو إضافة موضوعات أخرى جديدة حسب رأي المنسق والإدارة العليا في المنظمة، أو حذف بعض الموضوعات إذا رآها غير ذات جدوى مطلقاً، أو في هذه المنظمة بالذات، لوضوح أن ما يلتقطه المدربون في المنظمة غير ما يلتقطه الموظفون في منظمة أخرى.

ويجب أن توزع هذه الموضوعات حسب مدة زمنية محددة في البرنامج، ويتخلل البرنامج عادة بعض الأفلام التدريبية حول تبسيط الأعمال، كما ينتدب المبسط الموظفين لرؤية بعض أشرطة الفيديو واستماع بعض الأشرطة وقراءة بعض الكتب، ويشجع النقاش في الجو غير الرسمي في قاعات التدريس حتى تكون موضوعات برنامج تبسيط الأعمال موضوعات متكاملة يتمكن المدربون بعد ذلك من العمل على أحسن ما يرام.

ومن الواضح أن الأمر بالأضافة إلى ما ذكرناه، يحتاج إلى دراسة تركيب المكتب، ودراسة كمية العمل إلى غير ذلك، وسيأتي في بعض المسائل الآتية مسألة المكتب على تفصيل.

**((درجات تنفيذ التبسيط))**

ومما تقدم ظهر أن درجات تنفيذ برنامج تبسيط الأعمال أربع:

**الدرجة الأولى**: موافقة الإدارة العليا أو المدير العام أو من أشبه على تنفيذ البرنامج، فتحدد الإدارة الأهداف الرئيسية للبرنامج، وتحدد صلاحيات ومسؤوليات منسق البرنامج، ثم تعين منسقاً ليقوم بالإشراف على تنفيذ البرنامج في المنشئة، وتهيؤ الإدارة العليا المناخ المناسب لتنفيذ برنامج تبسيط الأعمال.

**الدرجة الثانية**: تدريب الإدارة العليا أو كبار الموظفين في مجال

تبسيط الأعمال، فيعطيهم المنسق فكرة عامة عن برنامج تبسيط الأعمال الذي سينفذ في المنشئة، وعن المواد التي يتضمنها، وعن وسائل تنفيذ البرنامج، ويبين لهم المنسق دور كبار الموظفين في البرنامج، وكذلك بالنسبة إلى المديرين والمفتشين والمحللين وغيرهم، كما يبين لهم أهمية مساعدتهم وتعاونهم في سبيل الحاجة.

**والدرجة الثالثة:** عبارة عن تدريب المشرفين على أدوات ووسائل تبسيط الأعمال لينفذ برنامج تدريبي تختلف مدته باختلاف المنظمة التي تنفذه، فربما ينفذ البرنامج في أسبوع أو أسبوعين أو ثلاثة أسابيع أو أربعة أسابيع أو ما أشبه حسب الظروف والشرائط المحيطة بالبرنامج المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانت مؤسسة كبيرة أو صغيرة، ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو غيرها.

ويفسح في هذه الدرجة المجال أمام المشتركين للمنافسة وإبداء آرائهم، وتتضمن كل مجموعة متدربين من دوائر وأقسام مختلفة ويساهم الالتقاء بين المتدربين في تجمع عام تفاهماً وتعاوناً أكبر بين الإدارات والأقسام في المنظمة، ويكون التفاهم والتعاون والمناقشة عماداً يعتمد عليه المنسق في وضعه البرنامج المستقبلي.

ثم يأتي دور **الدرجة الرابعة:** وهي مرحلة التنفيذ والمتابعة، وفيها تشكل لجان لدراسة المقترحات الواردة من المشرفين والموظفين بخصوص كيفية تبسيط الأعمال، ويترواح عدد أفراد كل لجنة من هذه اللجان حسب المتطلبات من ثلاثة إلى خمسة إلى سبعة.

## ((المدير وتحمل المسؤولية))

**(مسألة)** مما يلزم على من أراد تبني الإدارة: أن يتحمل المسؤولية، فإن تبني المسؤولية نفسياً وتحملها عملياً من أهم ما يجب على الإنسان إذا أراد أن يكون مديراً.

ومن أسباب تخلف العالم الإسلامي خاصة، والعالم الثالث بصورة عامة أن أفرادهما لا يتحملان المسؤولية على الأغلب.

ومن المعلوم أن المجتمع إذا تقدم كان معناه أن أفراده متقدمون، وإذا تخلف كان معناه أن أفراده متخلفون، فإن الشخص إذا لاحظ غالبية المسلمين يراهم أن كل واحد منهم لا يفكر إلاّ في نفسه، ولا يهمه أمر المجتمع، بخلاف ما قاله الرسول (صلى الله عليه وآله): «من أصبح لا يهتم بأمور المسلمين فليس بمسلم»[1]، أي ليس بمسلم كامل الإسلام، مثل: ﴿**إنما المؤمنون الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم**﴾[2] الآية، أي المؤمنون الكاملو الإيمان.

وذلك بخلاف الكثرة من العالم الغربي، حيث إن الشخص يراهم يتحملون المسؤوليات بعد تبنيها، ولذا كثرت فيهم الشركات والمؤسسات بمختلف ألوانها، من الثقافية والإعلامية والسياسة والمالية والاقتصادية والتربوية وغيرها.

وهذا وإن كان وليد الديمقراطية (الاستشارية) حيث إن أجواء الحرية تفسح المجال للكفاءات في الظهور وللمنافسات في التحقق، حيث يريد كل شخص أن يتقدم ولا يتقدم عليه الآخر، وبذلك تظهر له الحاجة إلى التعاون والتشارك والتشاور مع الآخرين، بخلاف العالم الإسلامي حيث الدكتاتورية والاستبداد في كثير من أفراده من القمة إلى القاعدة، وهما مبعث كل فتنة وشر وتخلف وتنازع، إلاّ أن من المهم أن يربي الإنسان نفسه ببناء المشاركة وتحمل المسؤوليات، فإذا كثرت في المجتمع

---

(١) الكافي: ج٢ ص١٦٣.

(٢) سورة الأنفال: ٢.

مثل هذه الأفراد فلابد وأن يجرف السيل الاستبداد، والقضية كما يقوله العلماء دورية، لكن ذلك دور معنى، لا مضمر أو مصرح على الإصطلاح.

**((معنى تحمل المسؤولية))**

وعلى أي حال، فتبني المسؤولية معناه أن الإنسان يوجد في نفسه هذه الحالة حتى تتلون نفسه بهذه الملكة، إذ المسؤولية شيء صعب، ولذا فمن يطلب الراحة أو يريد الأنانية يفر منها، ويقدم الأعذار والتبريرات لعدم تحملها، إما أعذاراً دينية بزعم أن الدين ينافي ذلك، أو أعذاراً اجتماعية أو سياسية أو ما إلى ذلك.

إن تحمل جانب من جوانب الاجتماع فيه التهم والصعوبات والسهر وتبني حل المشاكل وجمع الكلمة ليل نهار حتى يصل الإنسان إلى أفضل الطرق للسير بنفسه وبمن تحمله أو ما تحمله إلى الأمام، وفهم أنه لابد من نواقص وسواقط في أثناء الطريق إلى الهدف، بل والسقوط أحياناً، والناس غالباً يريدون الحياة على وتيرة ثابتة مأمونة، ويفضلون الهدوء والراحة والعافية بمعناها المهلهل، وهؤلاء يبتلون بالمشاكل أكثر فأكثر، ولذا نرى العالم الثالث يرتطم في الأوحال في كل أبعاده، ومن كل الجوانب، وفي المثل: (أم الجبان لا تفرح ولا تحزن).

مثلاً تحمل المسؤولية في إدارة مدرسة أهلية بحاجة إلى طرق الأبواب للحصول على المال، وذلك كثيراً ما يقابل بالصدود والإهانة، ولكن ينجح الطارق أخيراً.

فاللازم أن يبتني ذلك من يريد تقديم الحياة إلى الأمام، وفي المثل: (من لجّ ولج، ومن جدّ وجد، ومن أكثر طرق الباب يوشك أن يسمع الجواب).

ثم يبتلي فاتح المدرسة باستقبال المعلمين على عنجهية بعضهم ومشاكلهم، ثم مشكلة العمارة إيجاراً أو اشتراءً، وجيرانها، ثم مشكلة الطلاب وآبائهم الذين يطلبون نجاح أبنائهم ولا يرون أن بعضهم كسالى وهم سبب سقوط أنفسهم لا الإدارة، ولذا مثل هؤلاء الآباء يخلقون المشكلات للمدير والإدارة، و(صاحب الحاجة أعمى لا يرى إلاّ قضاها).

ثم بعد ذلك يبتلي من يريد فتح المدرسة بمشكلات الدولة في العالم الثالث حيث الموانع وما أشبه، وما أكثرها، إلى غير ذلك.

وهل الإنسان مستعد لكل ذلك حتى يفتح مدرسة أهلية، ومن المعلوم أن نجاة المسلمين بقدر مثل هذه المدرسة عن الجهل والتخلف الفكري الذي هو من أسس التخلف الذي أصاب العالم الإسلامي بصورة عامة متوقف على التثقيف.

وهكذا الكلام في مؤسسة اقتصادية، أو فتح مستشفى، أو دار الولادة، أو نصب مطبعة، أو تنظيم منظمة، أو إدارة شركة مساهمة، أو فتح دار نشر، إلى غيرها وغيرها.

وأهم من كل ذلك تربية من يديرون، فإن المدير يكون رمزاً، وتربية الرمز من أهم الأمور، كما أن تكون القادة كذلك، وقد قال الشاعر في تأبين أحد زعماء الأحزاب الذين تمكن من تكوين قادة خلفوه في الإدارة في قصيدة من جملتها:

هيهات أن يرقى إليك ثناء

وثمار غرسك هذه الزعماء

### ((الإدارة الفردية بلون آخر))

ثم إن الإدارة وسط بين اللامبالاة والفردية من ناحية، وبين الاستبداد والدكتاتورية من ناحية ثانية، إذ كثيراً ما يقوم جماعة بفتح مؤسسة أو إنشاء منشئة ويكون أحدهم أكثر ذكاءاً أو أحسن مقدرة أو ألصق بالمجتمع من الآخرين، فيستبد بالأمر ويبعد الآخرين عملياً ويجعلهم ثانويين، وإنما يجعل من نفسه كل شيء، وذلك بمختلف الأعذار والتبريرات، وفي الحقيقة هذا فردي آخر، لكن من هذا النوع وبهذه الصورة.

وغالباً يسبب ذلك تأخر المشروع وينتهي باضمحلاله قريباً أو بعيداً، لأن رأي الفرد مهما كان، أقل قيمة من رأي الجماعة، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام): «من استبد برأيه هلك»(١).

### ((من علائم الاستبداد ديمومة القائد))

ومن جملة الاستبداد والفردية في الجماعات المؤسسة ما نشاهد في غالبية الأحزاب في الشرق، سواء كانت إسلامية أو غير إسلامية، من أنهم ينظمون هرماً يكون القائد قائداً طول الحياة، والدرجة الثانية والثالثة وهكذا يبقون وسط الهرم وفي قاعدته، بدون انتخابات في الحزب، وإنما استبداد ودكتاتورية، وهل من المعقول أن يكون فرد عادي في غير النبي والإمام (عليهم الصلاة والسلام) هو أصلح أبداً، ولا يأتي فرد آخر أكفأ منه وأقدر.

وسر نجاح الأحزاب الغربية هو جريان الانتخابات فيها، مع قطع النظر عن انتخابات الدولة، فإن هناك قسمين من الانتخاب، انتخاب دولة لتعيين الرئيس فمن أشبه، والانتخابات الجارية في الحزب لتعيين الرئيس والمدير وأمين السر إلى غير ذلك، وفي انتخابات الحزب يتقدم المتأخر، ويتأخر المتقدم حسب الأصول وذلك يوجب:

أولاً: جذب الأفراد من خارج الحزب إليه باستمرار.

---

(١) نهج البلاغة: قصار الحكم ١٦١.

وثانياً: العمل في أفراد الحزب ليل نهار، لأن يحرز المقاعد الأمامية.

ثم الحزب الذي يكون دكتاتورياً في داخله هل يمكن أن يكون استشارياً إذا وصل إلى الحكم، ولهذا كثيراً ما شاهدنا أن بعض الأحزاب وصلوا إلى الحكم لكنهم أصبحوا دكتاتوريين أسوأ من الدكتاتوريات السابقه الذين هم أذهبوا بها حتى يطبقوا الديمقراطية على اصطلاحهم.

## ((المؤسسة العالمية الإسلامية))

(مسألة): من الضروري للمسلمين إدارة مؤسسة إسلامية عالمية، فإن هناك نشاطات إسلامية كثيرة في كافة بلاد الإسلام وغيرها حتى بلاد الستار الحديدي التي تحارب الدين ورجاله بكل شدة، سواء نشاطات الأحزاب أو نشاطات المؤسسات أو نشاطات الإعلام أو نشاطات دور النشر أو سائر النشاطات، لكن هناك ثلاثة أشياء يحتاج إليها العالم الإسلامي ككل:

### ((تنظيم المسلمين في الغرب))

الأول: تنظيم المسلمين الذين يتواجدون في البلاد شبه الحرة كأوروبا وأمريكا ونحوهما، فإنهم لو نظموا لأتوا بالشيء الكثير من الخدمة، إذ هم في الحال الحاضر مبعثرون سياسياً وثقافياً ومالياً، واندفاعاً إلى الأمام وخدمة للإسلام والإنسان، والمثال لذلك اليهود، فإنهم لما كانوا مبعثرين كانوا أذلاء في كل مكان، لكن لما نظموا أنفسهم على قلة عددهم، كيف تمكنوا من التقدم، والبون شاسع بين المسلمين وبين اليهود كما هو واضح، وفي المثل المعروف: (المثال يقرّب من جهة ويبعّد من جهة)، (ولا يسأل عن المثال).

### ((بيان الإسلام لغير المسلمين))

الثاني: إعلام غير المسلمين بالإسلام، فإن غير المسلمين إذا عرفوا حقيقة الإسلام ـ لا الإسلام المشوّه الموجود في التواريخ، أي إسلام الأمويين والعباسيين والعثمانيين ومن إليهم، ولا الإسلام المشوّه الموجود في بعض الدول الإسلامية ـ أقبل كثير منهم على الإسلام بمحض إرادتهم ورغبتهم في انتخاب الأحسن أو انتخاب الحسن، كما أسلم غير المسلمين في أول الإسلام ودخلوا في دين الله أفواجاً.

لكن ذلك يحتاج إلى الإعلام الصحيح الذي يفقده المسلمون في الحال الحاضر إطلاقاً، بالإضافة إلى أنهم بحاجة إلى الأسوة، لأن الأسوة أيضاً توجب

الجذب، كما قال (عليه الصلاة والسلام): «كونوا دعاة للناس بغير ألسنتكم»[1].

**((تمركز النشاطات))**

الثالث: جمع النشاطات الإسلامية في وحدة واحدة، بأن يكون الكل تياراً واحداً، لا هذا يقول: أنا خير من غيري، وغيره يقول: فلان كذا وكذا، فإن مثل هذا الإسلام المتحارب والأناني لا يمكن أن يؤدي إلاّ إلى التأخير، قال سبحانه: ﴿ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم﴾[2]، هذا من ناحية.

**((السلم والسلام))**

ومن ناحية ثانية، يكون طابع ذلك التيار الإسلامي العام شأنه شأن الأنبياء (عليهم السلام) قبل وصولهم إلي الحكم يبني السلام بمعنى الكلمة، فإن نوحاً وإبراهيم وموسى وعيسى ونبي الإسلام وغيرهم من الأنبياء (عليهم الصلاة والسلام) كانوا مسالمين إلى أبعد الحدود قبل وصولهم إلى الحكم، وإذا وصلوا إلى الحكم كانوا يرتبطون بالسلاح بقدر قصوى الضرورة، أي ما يؤمن داخل البلاد من الفوضى والمجرمين، وخارج البلاد من الأعداء الذين يريدون مهاجمة بلادهم بالدفاع بالتي هي أحسن.

فإذا جمعت الكلمة على التقوى بصورة السلم يكون التيار الإسلامي الموحد قوة عالمية تتمكن من إصلاح العالم، كما أصلح يوم كان قوة عالمية إبان بزوغ الإسلام ﴿يضع عنهم إصرهم والأغلال التي كانت عليهم﴾[3]، وإلا فالمسلمون اليوم مصداق لما قاله المهيار في شعره المعروف الذي يقيس حالة العرب بعد ظهور الإسلام بحالتهم قبل ظهور الإسلام في قصيدة له:

نبتم به وكنتم من قبله
سراً يبوح في ضلوع الكاتم

(١) الكافي: ج٢ ص٧٨.
(٢) سورة الأنفال: ٤٦.
(٣) سورة الأعراف: ١٥٧ .

بل اليوم أسوأ، لأن في ذلك اليوم على قول هذا الشاعر كانوا سراً يبوح في ضلوع الكاتم، واليوم هم مثال التخلف والتأخر والمحاربة، إلى غير ذلك.

وعلى أي، فهذه الأمور الثلاثة بحاجة إلى إدارة مؤسسة كبيرة: تتحرى الواقعية والحقيقة والسلام وجمع الكلمة، وتكون رفيقاً مدارياً، كما ورد في حديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله): «أمرني ربي بمداراة الناس كما أمرني بتبليغ الرسالة»[1]، يعني أن الرسول (صلى الله عليه وآله) جعل تبليغ الرسالة كلها في كفة ومداراة الناس في كفة ثانية.

ثم هذه الموسسة يمكن أن تشكل في بلد شبه حر، لا في البلدان الإسلامية، حيث إنها بابتعادها عن الإسلام ابتعدت عن الحرية أيّ ابتعاد، وإنما قلنا شبه حر، لأن البلاد التي تسمي بالديمقراطية إنما هي شبه حرة لا حرة، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (الصياغة الجديدة).

ثم هذه المؤسسة إذا وجدت في بلد شبه حر تحت نظام صحيح وأخذت في جمع الكلمة والإعلام الصحيح واستنهاض المسلمين على ما ذكرناه في كتاب (السبيل إلى إنهاض المسلمين) لا يمر زمان إلاّ ويلتف المسلمون حولها، (فالمورد العذب كثير الزحام)، وبذلك تمشي خطوات ثانية إلى الأمام، وتتمكن أن تمد فروعها إلى كثير من البلاد، وإذا

(١) مستدرك الوسائل: ج٩ ص٣٥ ب١٠٤ ذيل ح١٠١٣٤.

عملت بما أمر الله سبحانه: ﴿ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدواً بغير علم﴾[١].

وبما قال سبحانه في آيه أخرى: ﴿ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عدواة كأنه ولي حميم * وما يلقاها إلاّ الذين صبروا وما يلقاها إلاّ ذو حظ عظيم﴾[٢].

وبما فعله الرسول (صلى الله عليه وآله) وقاله في كل حياته، مثلاً إن يهودياً دخل عليه (صلى الله عليه وآله) وزوجة من زوجاته حاضرة، فقال اليهودي: السام عليك، ولم ينطق بلفظ (اللام) فلم يقل: (السلام)، و(السام) في اللغة العربية بمعنى الموت، فلوى لسانه حتى يظهر أنه يسلّم، بينما هو في الواقع كان يقصد الدعاء على الرسول بالموت، فقال الرسول (صلى الله عليه وآله): (وعليك)، فقد عرف ذلك لكنه لم يرد أن يظهر أنه عرف، ثم دخل يهودي ثان وقال مثل مقالة اليهودي الأول، والرسول (صلى الله عليه وآله) أجاب بمثل ذلك الجواب، ودخل يهودي ثالث وقال بمثل مقالة الأولين، وأجاب الرسول (صلى الله عليه وآله) بمثل جوابه السابق، وهنا انزعجت زوجة الرسول الحاضرة، وأخذت في سباب أولئك اليهود، فناها الرسول (صلى الله عليه وآله) وأمرها بالرفق[٣].

وكذلك قال علي (عليه الصلاة والسلام): «إني أكره لكم أن تكونوا سبابين»[٤].

إلى غيرها مما هو كثير مذكور في القرآن الحكيم، وفي أخلاق الأنبياء (عليهم الصلاة والسلام).

فإذا كانت المؤسسة هكذا، لا يقوم غير المسلمين ضد المؤسسة ولا ضد المسلمين بصورة عامة ولا ضد

---

(١) سورة الأنعام: ١٠٨.

(٢) سورة فصلت: ٣٤ . ٣٥.

(٣) الكافي: ج٢ ص٦٤٨، وفيه: (عَنْ زُرَارَةَ عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ عليه السلام قَالَ: دَخَلَ يَهُودِيٌّ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وآله وَعَائِشَةُ عِنْدَهُ، فَقَالَ: السَّامُ عَلَيْكُمْ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وآله: عَلَيْكُمْ، ثُمَّ دَخَلَ آخَرُ فَقَالَ مِثْلَ ذَلِكَ، فَرَدَّ عَلَيْهِ كَمَا رَدَّ عَلَى صَاحِبِهِ، ثُمَّ دَخَلَ آخَرُ فَقَالَ مِثْلَ ذَلِكَ، فَرَدَّ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وآله كَمَا رَدَّ عَلَى صَاحِبَيْهِ، فَغَضِبَتْ عَائِشَةُ فَقَالَتْ: عَلَيْكُمُ السَّامُ وَالْغَضَبُ وَاللَّعْنَةُ يَا مَعْشَرَ الْيَهُودِ يَا إِخْوَةَ الْقِرَدَةِ وَالْخَنَازِيرِ، فَقَالَ لَهَا رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وآله: يَا عَائِشَةُ إِنَّ الْفُحْشَ لَوْ كَانَ مُمَثَّلًا لَكَانَ مِثَالَ سَوْءٍ، إِنَّ الرِّفْقَ لَمْ يُوضَعْ عَلَى شَيْءٍ قَطُّ إِلَّا زَانَهُ، وَلَمْ يُرْفَعْ عَنْهُ قَطُّ إِلَّا شَانَهُ، قَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَمَا سَمِعْتَ إِلَى قَوْلِهِمْ: السَّامُ عَلَيْكُمْ، فَقَالَ: بَلَى أَمَا سَمِعْتِ مَا رَدَدْتُ عَلَيْهِمْ قُلْتُ عَلَيْكُمْ فَإِذَا سَلَّمَ عَلَيْكُمْ مُسْلِمٌ فَقُولُوا سَلَامٌ عَلَيْكُمْ وَإِذَا سَلَّمَ عَلَيْكُمْ كَافِرٌ فَقُولُوا عَلَيْك).

(٤) نهج البلاغة: الخطب ٢٠٦.

الناهضين، وإنما يرون فيهم المنقذ أو الصديق كما رأوا في أول الإسلام ذلك، وبعد ذلك لا تضر العداوات القليلة المبعثرة هنا وهناك، وإن كانت لابد للحياة من هذه العداوات، كما قال سبحانه: ﴿وكذلك جعلنا لكل نبي عدواً﴾[1]، ومعند (جعلنا) أن طبيعة الحياة تنتهي إلى ذلك، والله سبحانه وتعالي جعل الحياة هكذا.

وعلى أي، فالعدوات القليلة بعد ما ذكرناه لا تضر، حيث المؤسسة تسحب البساط من تحتها.

ومن الواضح أن مثل هذه المؤسسة بحاجة إلى أموال كثيرة، لكن من الواضح أيضاً أن الأثرياء لو وجدوا مثل هذه المؤسسة وانخرطوا في مؤتمرات تعقدها المؤسسة بحضورهم وحضور سائر المثقفين الدينيين والزمنيين وهكذا، اشترك الأثرياء في نشاطات المؤسسة المالية حتى لا تجد حاجة غير موفور لها المال.

لكن من الواضح أن مثل هذه المؤسسة بحاجة إلى عقلية إدارية كبيرة يجتمع فيها شروط الإدارية التقدمية الصحيحة الناجحة، والأكثر أن تكوّن مثل هذه المؤسسة وازدهارها ليس بحاجة إلى أكثر من عشر سنوات، و﴿إن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون﴾[2].

---

(١) سورة الأنعام: ١١٢، وسورة الفرقان: ٣١.

(٢) سورة النحل: ١٢٨.

## ((المكاتب الإدارية وما يلزمها))

(مسألة) من الإتقان في العمل المأمور به في النص[1]، أن يكون المكتب للمنشئة أيضاً متقناً.

والمكتب هو المكان الذي يعمل فيه الموظفون القائمون بالأعمال، من المديرين أو الموظفين أو سائر المرتبطين كالمحللين والمفتشين ومن أشبه، فإنه مركز التجمع والاتصال سواء في جلوسهم للكتابة أو توجيه المنظمة أو الإصدار منها أو الورود إليها.

وعن طريق المكتب يتم اتصال الناس بهم، وهناك تحفظ السجلات والمستندات وجهاز الإدارة وجهاز الرقابة والآلات التي يحتاج إليها في الإدارات والأقسام المختلفة التابعة للمنظمة، سواء كانوا في المدينة أو خارج المدينة، وكذلك الاتصال بالدولة أو الاتصال بالمنظمات الأخرى التي هي في سلسلة هذه المنظمة أو خارجة عن سلسلة هذه المنظمة، فالسلسلة مثلاً المنظمات التي فوق هذه المنظمة كالوزارة التي هي فوق المدرسة، أو المنظمات التي هي بعد هذه المنظمة، كمنظمة التسويق والبيع وما أشبه التي هي بعد مؤسسة اقتصادية إنتاجية، إلى غير ذلك.

كما أن المكتب أداة اتصال بين المنظمة وجمهور المنتفعين، ويعطي المكتب الإدارة العليا بالمعلومات والإحصائيات اللازمة لإدارة العمل واتخاذ القرارات، ويشترط أن تكون تلك المعلومات مرتبة بصورة ملائمة وتعطي في الوقت المناسب للشخص المناسب.

ومن غير فرق في كل ذلك بين أن تكون المنظمة حكومية أو أهلية، وكذلك بالنسبة إلى المنظمات التي هي في عرض هذه المنظمة، إذ بين المنظمات ارتباطات أخذ وعطاء، والمكتب لا يقوم بإنتاج البضائع والسلع، وإنما يقوم بتقديم الخدمات، وقد يصطلح على منتج السلع والبضائع أيضاً بالمكتب.

---

(١) حيث ورد: (رحم الله امرءاً عمل عملا فأتقنه).

ويجب أن يصمم مثل هذا المكتب بحيث تعين مواقع الإدارات والأقسام، وترتب في المنشئة أماكن الموظفين والأثاث والآلات المكتبية داخل كل قسم أو إدارة أو الخارج منها، مع التأكد من توفر الظروف المناسبة في محل العمل.

مثلاً في المستشفى يجب أن تكون الغرف بحيث كل جملة منها في ردهة من الردهات، غرف المرضى وغرف الموظفين وغرف الصيدلية إلى غير ذلك.

والواجب أن ينظم المكتب بحيث يسهل سير العمل ويوجد الجو المهيأ للموظفين والمراجعين كالمرضى أو كالطلاب أو من أشبه، كما أنه يلزم أن يكون بحيث يستفاد منه الفائدة القصوى، فلا تكن ساحات فارغة أو ساحات مزدحمة.

كما أن اللازم أن يكون التصميم بحيث يعطي الزائرين فكرة حسنة عن المنشئة، فإن ذلك أيضاً من جملة الأمور الواجبة مراعتها إذا أريدت المنظمة الكمال والنجاح، وأن مبنى المنظمة يصمم قبل بنائه ليتلائم مع ترتيب المكاتب التي ستتبع فيها، سواء بالبناء أو جعل الغرف الخشبية أو الحيطان والسقوف والمرافق الجاهزة أو نحو ذلك، وفي هذه الحالة فإن المنشئة لا تواجه المشاكل في ترتيب المكاتب.

ولكن مشاكل الترتيب تكون كثيرة عند ما تكون المؤسسة كبيرة ويحاول المشرفون أن يرتبوا مكاتب المنظمة في مبنى لم ينشأ أساساً ليتلائم مع حاجات المنظمة ومكاتبها كالبنايات المستأجرة، وذلك إما لقلة مال المنشئة من البناء بنفسها أو ضيق الوقت أو إرادة الدولة مع توفر المال لديها من إعطاء المال للناس، فتستأجر البنايات منهم بدون أن تكون لها حاجة إليها، وإنما تفعل ذلك لأن الحكومة شعبية وتريد استقطاب الناس.

وعلى أي، فحيث مساحة حجم المبنى تكون محدودة وتتحكم في الترتيب الذي تريد الإدارة اتباعها، فاللازم أن ترتب

الإدارات والأقسام حسب الفراغ المتوفر في المنشئة التي لم تبن لهذه الجهة، وفي كتا الحالتين لا بد من اتباع قواعد الإرشادات المحددة عند وضع خطه ترتيب المكتب.

**((المكتب ومشاركة الموظفين))**

واللازم أن يشترك الموظفون في برنامج تصميم المكتب، لأنهم هم الذين يريدون البقاء فيه والعمل، بحيث يكونون راضين عن الترتيب، فإن كثيراً ما يترك الموظف مكتبه وينتقل من حجرة إلى أخرى لإتمام إجراء المعاملات وأخذ الملفات وإعطاء النتائج واستقبال الموظفين أو الجمهور، أو الاجتماع بعضهم مع بعض في أوقات الراحة، أو غير ذلك.

وعلي أي حال، فإن تصميم المكتب يهدف النتائج الآتية، مثل الاستفادة القصوى من ساحة المكتب، فإن تحقيق أكبر استفادة من أرضية وساحة المكتب مهم، سواء كان المبنى ملكاً للمنظمة أو مستأجراً لها، فإنه إذا كان التصميم حسناً لم تحتج الإدارة إلى استيجار مبنى آخر إذا استفادت من هذا المبنى بأقصى الإمكانيات، بينما تحتاج إلى استيجار مبنى آخر إذا لم يستفد منه بهذه الكيفية.

ويراعى عند تقسيم مساحة المكتب أن يتلائم التقسيم مع وظائف الموظفين، ومع تسلسل الأعمال في المنظمة، فاللازم أن يكون المكان المخصص لكل موظف أو لكل جماعة منهم مناسباً ومتسعاً، كما أنه في المستشفى والمدرسة ونحوهما يجب أن يكون المكان المخصص للمرضى والطلاب مناسباً ومتسعاً.

ويراعى عند ترتيب مكاتب الموظفين داخل كل إدارة، وترتيب الإدارات والأقسام المرتبطة في القيام ببعض الأعمال المشتركة أن ينساب العمل من موظف إلى موظف آخر، أو من المدير إليهم جميعاً، أو منهم إلى الناس المراجعين، أو المرضى أو الطلاب أو من أشبه، وإذا لم يكن التنظيم صحيحاً أدى ذلك إلى ضياع قسم

كبير من أوقات الموظفين في التنقل من مكتب إلى مكتب آخر لأجل البحث عن الأوراق، كما أنه يحتاج المراجعون للّف والدوران والصعود والنزول تارة أخرى.

كما أن اللازم توفير ظروف العمل للموظفين بحيث تتلائم معهم ومع المراجعين، كتوفير الإضاءة الكافية والتهوية والتكييف المناسبين، والعناية بنظافه المكتب وعدم الضوضاء أو الإقلال منها، فإن ذلك كله تؤدي إلى راحة الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم، وعلى شعورهم بالرضا عن أعمالهم، وثم ينتهي الأمر إلى زيادة إنتاجهم، كما أنه كذلك بالنسبة إلى المراجعين.

ومن المناسب أن تكون غرف الموظفين مع الإمكان مطلة على الحدائق العامة في داخل المبنى أو النافورات أو ما أشبه ذلك، أو توفر المزهريات ونحوها في غرفهم بحيث تعطي حالة نفسية من الرضا والشعور بالغبطة عند أعمالهم.

كما أنه يلزم أن يراعى عند وضع خطة الترتيب الداخلي للمكتب أن تسهل مهمة الرئيس الإداري في الإشراف على مرؤوسيه.

وهكذا اللازم أن ينظم المكتب بحيث تتجه أنظار الموظفين إلى اتجاه واحد لا أن يكون بعضهم خلف بعض بالقفا أو تجاه بعض بالوجه، فإن كلا الأمرين يوجب عدم راحة الموظف، بالإضافة إلى أنه يكون المنظر حينئذٍ سيئاً وغير مريح عند المراجع.

وقد ذكرنا لزوم أن يصمم المكتب تصميماً ملائماً يؤدي إلى تحسين المظهر العام للمكتب، فإن الترتيب الجيد يعطي الزوار والمنتفعين فكرة طيبة عن المنظمة، وإذا كان من قبيل المستشفى أو من قبيل المعهد أو نحو ذلك فإن عدم المظهر اللائق يوجب ازعاج المنتفعين.

وينبغي أن يكون التصميم مرناً وقابلاً للتعديل لمواجهة ظروف طارئة بحيث يتم التعديل بأقل مجهود وتكلفة، فإن كثيراً ما تتوسع أعمال المنشئة بحيث

تحتاج إلى التعديل، فإذا لم تكن مرناً لاقت الإدارة صعوبات إما بالانتقال وإما بالتغيير في البناء أو ما أشبه ذلك لما يحتاج إلى المال والوقت، بينما إذا كان مرناً من الأول لم يحتج إلى ما ذكر.

والتصميم الجيد للمكتب يقلل من فرص ابتعاد الموظفين عن أماكن عملهم، لأن ابتعادهم يؤدي إلى إضاعة وقتهم وجهودهم، ويمكن تحقيق ذلك بوضع المعدات والأجهزة المكتبية التي يحتاج إليها الموظف قريبة منه، وفي متناول يديه أو نحو ذلك، وبذلك لا يحتاج الموظف إلى الابتعاد كثيراً عن مكتبه عند ما يريد طبع ورق، أو الإتيان بشيء يحتاج إليه في مكتبه.

ومن غير المستحسن عند بعض الفنيين، وضع مكاتب المشرفين والرؤساء الإداريين خلف مكاتب مرؤوسيهم، لكي تسهل مهمة رقابة الموظفين في مكان العمل، وليقل لفت نظر الموظفين وتطلعهم نحو مكتب المشرف لمعرفة الأشخاص الزائرين ولتركيز انتباههم على أعمالهم.

كما أنه يلزم أن تكون البناية وكذلك ترتيب مكاتب الموظفين بحيث لا تكون قريبة من مصادر التدفئة والتبريد، ولا تكون في مجرى التيارات الهوائية، ولا قريبة من الشبابيك المطلة على الشوارع المزدحمة، ولا مواجهة لمصادر الوهاجة، ولا في أماكن تسبب انزعاجهم بسبب معمل أو ما أشبه، حيث الأصوات تزعج الموظفين.

كما أن من الأفضل أن تكون نوافير المياه والحمامات على مقربة من مكاتب الموظفين حتى إذا أراد الموظف الاستفادة منها لا يحتاج إلى السير طويلاً، أو اللف والدوران حتى يصل إلى موضع حاجته،

وهكذا يلزم أن تكون الممرات الجانبية بين مكاتب الموظفين واسعة، بحيث تسمع للموظفين بالمرور فيها بدون الاصطدام بالموظفين الآخرين أو بالمراجعين.

ويستحسن أن تكون الأثاث والأجهزة

والآلات المستخدمة بالمكاتب موحدة مظهراً وواقعاً، فالتوحيد يفيد في إعطاء المظهر المتناسق للمكتب، ويؤدي إلى مزيد من المرونة عند الاستعمال. ولو كانت مختلفة من حيث القوة والضعف أو ما أشبه ذلك، يوجب ذلك عدم ارتياح الموظفين الذين يحصلون على شيء منها أدون من الذي حصله موظف آخر، حيث حصل على شيء أعلى مما حصله هذا الموظف.

وكذلك بالنسبة إلى غرف الطلاب في المعاهد والمدارس والكليات، وبالنسبة إلى صالات المستشفيات وغرفها إلى غير ذلك، فإن الإنسان لا يتمكن أن يرى غيره فوقاً منه بينما هو مساو له قدراً.

ومن ذلك تبين أنه يلزم اختيار مواقع بعيدة ومنعزلة عن باقي إدارات المكتب للإدارات التي تحدث فيها ضوضاء، أو تستخدم آلات لها ضجيج وأصوات عالية، مثل الطابعة وآلات النسخ والتثقيب وما أشبه ذلك.

كما أنه يلزم اختيار أماكن بعيدة عن أنظار الزوار أو جمهور المتفعين للإدارات أو المكاتب التي لا تكون مرتبة أو نظيفة بشكل دائم، وذلك بحكم طبيعة أعمالها، كمكاتب غرف النسخ وأماكن تسليم البضائع والمخازن وغيرها، وذلك ـ أي تكون بعيدة عن أنظار الزوار ـ حتى لا تكون عندهم فكرة غير حسنة عن ظروف العمل في المنظمة وعن كفاءتها.

ويلزم أن تكون دورات المياه بعيدة نسبياً بحيث لا تنتشر منها الروائح.

ومن اللازم اختيار مواقع المكاتب الخاصة للمديرين والموظفين الكبار بحيث يكون من السهل عليهم الإشراف على مرؤوسيهم، وبحيث لا تحجب الضوء عن الإدارات الأخرى أو تعقد مشكلة التهوية فيها.

ويستحسن أن توضع مثل هذه المكاتب بعيداً عن الزائرين بحيث لا

يمكن الوصول إليها مباشرة حتى لا يكون المدير في متناول يد كل من يريد ومن لا يريد، ويلزم أن يكون مكتب القائم بالأعمال (السكرتير) مجاوراً لمكتب رئيسه.

ومن المستحسن كتابة أسماء الإدارات والأقسام في أماكن بارزة وبشكل واضح، بحيث تسهل مهمة المراجعين وجمهور المنتفعين في الوصول إلى تلك الإدارات بسرعة وبدون إزعاج موظفي الإدارات الأخرى بالسؤال عنها.

كما يلزم أن تخصص غرف لإنتظار الزائرين وتهيئة وسائل الراحة في تلك الغرف من الإنارة والتبريد والتدفئة وما أشبه ذلك.

ومن اللازم عند حدوث زيادة أو نقصان في عدد الموظفين أو تغيير في المنظمة إعادة ترتيب المكتب بما يلائم التغير الحادث، فقد يكون الترتيب الحالي قد وضع منذ عدة سنوات ولم يتغير بعد ذلك، وأصبحت المساحة المخصصة للمكاتب غير كافية، أو قد تظهر عيوب في التريب الحالي للمكتب تستوجب دراستها وضع خطة جديدة لترتيبه، إما من جهة المكان أو من جهة زيادة أو نقيصة الموظفين أو ما أشبه ذلك، كتغيير الشارع من هذا الجانب إلى الجانب الآخر، حيث يحتاج المكتب إلى تغيير البوابة ونحوها.

ثم إنه عندما تحدث تغييرات على الإجراءات المتبعة في المنشئة، تستوجب إجراء تغييرات في ترتيب المكاتب وفي الموظفين الذين يقومون بإنجاز خطوات الإجراءات أيضاً، وأحياناً يحتاج الأمر إلى إدخال آلات وأجهزة جديدة لتسهيل مهمة تنفيذ الأعمال، كما أحياناً لقلة موارد المؤسسة بسبب ظروف طارءة تكون المؤسسة بحاجة إلى بيع بعض الأجهزة واستخدام الأيادي العاملة عوض تلك الأجهزة.

وحيث إن المنظمة أشبه بالكائن الحي الذي ينمو ويتطور باستمرار، فلذا يجب

إجراء تغييرات مناسبة على ترتيب المكاتب فيها بتلائم التطورات التي تحدث في المنظمة والظروف الداخلية والخارجية التي تتغير باستمرار.

وبعض المنظمات تراجع خطة الترتيب فيها مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات لأجل الموائمة مع التطورات الحديثة، من أجل اكتشاف نقاط الضعف في الترتيب الحالي، بالإضافة إلى أن التغيير في الترتيب يسبب ارتياحاً بالنسبة إلى الموظفين، لأن الإنسان خلق متطوراً، فإذا كان باقياً على حالة واحدة سبب ذلك انزعاجه وتضجره، ولذا نشاهد أن قسماً من البنايات الحديثة التي هي بنايات جاهزة تركب كل عام أو كل ثلاثة أعوام تركيباً غير التركيب السابق، كما أن كثيراً من الأثرياء الذين لهم إمكانيات يغيرون أوضاع بيوتهم وأوضاع فرشهم وما أشبه، وقسم آخر يصبغون البيوت تصبيغات جديدة كل ثلاثة أعوام مرة أو ما أشبه ذلك، فإن تطور الإنسان ليس خاصاً بالمآكل والملابس والمراكب وما أشبه، بل هو متطور في كل شؤون حياته، فمن قدر على التطور وتطور يكون كأنه جدد حياته، وبذلك يكثر نشاطه، وأحياناً يوجب ذلك صحة في البدن أو ما إشبه ذلك.

ثم الإدارة التي تريد تغيير التريب الداخلي للمكتب، أو تريد انشاء ترتيب للمكتب في المكاتب المستحدثة يحتاج إلى مراجعة الإدارة العليا في هذا الشأن، سواء كانت الإدارة فرداً واحداً كالمدير الأعلى، أو جماعة يعملون بالاستشاره، وسواء كان مديراً أو محللاً إدارياً أو موظفاً أوكلت إليه مهمة إجراء العمل أو غيرهم، والهدف من المراجعة هو الاطلاع على رأي الإدارة العليا بخصوص المقاييس الواجب مراعاتها عند توزيع مساحة المكتب على الموظفين من كافة المستويات، وأخذ رأيها وإعطاء الاقتراحات لها، وعرض البدائل المختلفة أمامها، أو غير ذلك.

ومن اللازم في تخطيط ترتيب المكتب جمع الحقائق والمعلومات بشكل تفصيلي من كبار الموظفين ورؤساء الأقسام، ثم الموظفين التنفيذيين، ومن المحللين ومن المفتشين، ومراجعة الإضبارات للعلم بمساحة المكتب وعدد الموظفين والأجهزة والآلات المستخدمة فيه، وأنه هل ينكمش المكتب في المستقبل أو يبقى على حاله أو يتوسع، وعدد الغرف الموجودة فعلاً أو المزمع إضافتها أو المستغنى عنها، والأعمال التي يقوم بها الموظفون، وإعداد خرائط سير الأعمال في تلك المكاتب، وقوة تحمل أرضية الغرف في المبنى، وعلو السقف وسعة وارتفاع الأبواب، وأمكنة الحمامات والشبابيك والسلالم، والإضاءة والتبريد والتدفئة في المبنى، والمرافق المحتاج إليها من الحمامات أو المرافه كالنافورات والأحواض والحدائق وغير ذلك.

فإن استشارة الموظفين في كل ذلك يسبب تعاونهم، ويقلل من مقاومتهم عند إدخال التغييرات المقترحة في المستقبل، فإن الإنسان إذا أخذ رأيه يساعد في العمل، وإذا لم يؤخذ رأيه أخذ في التخريب، وحتى إذا لم يأخذ في التخريب لا يساعد، إذ الإنسان يحتاج إلى ملء فكره كما يحتاج إلى ملء بطنه.

ثم من الأفضل تقطيع وتحضير نماذج وأشكال من الورق المقوى الملون أو الفيبر أو ما أشبه ذلك تمثل صورة مصغرة عن المبنى وغرفها ومرافقها وسائر شؤونها، وذلك للعرض على الرؤساء حتى ينتخبوا ما يريدون، ويحذفوا ما لا يريدون، ومن المستحسن أن تكون هناك بدائل حتى يرى الرؤساء البديل الأفضل، كما نشاهد ذلك في لعبة القصور حيث يتمكن اللاعب من تغيير البناية بأشكال مختلفة وحجوم مختلفة وألوان مختلفة وأحياناً تصل إلى عشرين أو أكثر، وبعد تكميل ذلك يعرضها المصمم على رؤساء

الإدارات والأقسام من جميع المستويات في المنظمة لأجل اطلاعهم على الخطة المقترحة، والاستماع إلى آرائهم في هذا الخصوص.

وبعد أخذ موافقة الجميع أو أكثرية الآراء حسب الديمقراطية (الاستشارية) فإن الخطة ترسل بكاملها لأجل تنفيذها في العالم العيني، ويتم التنفيذ باختيار الوقت المناسب للبناء، أو لإعادة ترتيب المكاتب في نفس المبنى أو الانتقال إلى مبنى آخر، ويفضل أن يتم الانتقال في وقت تكون فيه عمال المنظمة قليلة، وفي أيام العطل الرسمية لها، ثم ينقل الأثاث والأجهزة المكتبية وترتب في الأمكنة المخصصة لها حسب الخطة، ويخبر الرؤساء الإداريون والموظفون بالأماكن الجديدة المعدة لهم، ويبدؤون فيما بعد بالعمل في الأمكنة الجديدة حسب خطة ترتيب المكتب المعتمدة من الإدارة العليا والموظفين، هذا في صورة الإعادة، وأما في صورة التأسيس فهم يبدأون بالعمل من البدء.

**((أقسام المكاتب))**

ثم هناك قسمان من المكاتب:

١: قسم يسمى بالمكتب المنغلق، حيث يخصص كل غرفة لموظف خاص.

٢: وقسم يسمى بالمكتب المفتوح، كما سيأتي تفصيله.

لكن كل واحد من القسمين إنما يمكن في بعض المؤسسات، أما بعض المؤسسات الأخر كالمستشفيات والمدارس وما إلى ذلك، فلابد من جمعها بين القسمين: المكان المنفتح الذي يستوعب التلاميذ والمرضى، والقسم المنغلق الخاص بمريض واحد، والخاص ببعض الدروس لأجل جماعة خاصة، إن صح أن يسمى ذلك بالمكتب والمؤسسة.

وعلى أي حال، فليس الاسم بمهم، بل المهم أن المكاتب حسب

الاحتياج تحتاج إلى القسمين، لكن من الأفضل في الردهات الجامعة لجماعة كالمستشفيات أن يكون حول كل سرير ستار متنقل حتى إذا زار المريض جماعة لا يريدون إشراف المرضى الآخرين أو الزائرين على المقابلة، أو أراد المريض الأكل أو ما أشبه، نصب الستار حتى يفصله عن المرضى الآخرين والزائرين، وإذا أراد رفع الستار ليحشر معهم فلا تنقبض نفسه بالوحدة.

وإنا لم نذكر في هذا الصدد السجون، لأنها في الإسلام غير معترف بها بهذه الكيفية الدائرة الآن في العالم، وللبحث حول ذلك مجال آخر.

**((إيجابيات المكاتب المفتوحة))**

وعلى أي حال، فيقصد بالمكتب المفتوح تخصيص صالة متسعة لا تفصل بينها جدران وحواجز عالية، وإنما لا تكون حواجز إطلاقاً أو تكون حواجز قليلة الارتفاع لموظفي الإدارات والأقسام في المؤسسة.

وعند اتباع طريقة المكتب المفتوح التي يتبعها جملة من الشركات الأهلية والمؤسسات الحكومية يفضل فصل كل دائرة عن الإدارات الأخرى الموجودة مكاتبها في الصالة الكبيرة، فصلاً قليل الارفتاع.

وإنما يتبع المكتب المفتوح لأجل تسهيل مهمة الإشراف بالنسبة إلى الرئيس، ولتقوية روح التعاون بين الموظفين في الإداراة الواحدة، أو يتم الفصل بين الإدارات بترك مسافات خالية كممرات بين إدارة وأخرى، أو بوضع خزائن ومعدات الحفظ وغيرها من الأجهزة المكتبية، فتستخدم حد فاصل بينها وبين الإدارات الأخرى.

وهذه المكاتب لها مزاياها كما لها عيوبها، فمن المزايا الاقتصاد في مساحة المكتب، والاقتصاد في نفقات الإيجار أو في التكاليف الأخرى، فإن المساحات التي كانت تترك في الغرف بدون استعمال عند اتباع طريقة التقسيم إلى غرف خاصة، تكون في مثل هذه المكاتب غير موجودة، ويسهل إشراف المدير

ومن أشبه على الموظفين، فيستطيع المشرف أن يراقب مرؤوسيه وهو جالس في مكتبه من دون الحاجة إلى مروره على مكاتب الموظفين في أماكن متفرقة، وكثيراً ما تستخدمها الدولة لأجل الاطلاع على الموظفين حتي لا يعطل المراجع.

كما إنها تشجع الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجازها في أسرع وقت ممكن، فعند ما تكون مكاتب الموظفين مكشوفة أمام الآخرين فإن كل موظف يشعر بأنه مراقب من قبل الآخرين، فيحرص على أن يسرع في إنجاز أعمال المراجعين، كما يحرص على أن لا تتكدس المعاملات على مكتبة.

بالإضافة إلى سهولة الاتصال بين الموظفين في نفس القسم أو الإدارة وبين الأقسام والإدارت الأخرى، فيمكن ترتيب مكاتب الموظفين في نفس القسم حسب سير العمل من ألف إلى باء إلى جيم وهكذا، بحيث تسير المعاملات بشكل متسلسل ودون حاجة إلى مراسلين أو مستخدمين أو قيام موظف من دائرته ليسير ويدور على سائر غرف الموظفين لتكميل الأعمال.

**((سلبيات المكاتب المفتوحة))**

أما بالنسبة إلى الانتقادات:

فأول الانتقادات: إن مثل هذه المكاتب إهانة بالنسبة إلى الموظفين، حيث إنهم يجدون أنفسهم في ضيق وحرج أمام الموظفين الآخرين، أو أمام عيون الرقيب والمدير والمفتش، أو أمام عيون الزوار.

بالإضافة إلى احتمال انتقال الأصوات العالية والضوضاء الناتجة عن استخدام بعض الأجهزة والآلات في بعض الأقسام إلى الأقسام، بالإضافة إلى أن التكلم بين موظف ومراجع يسبب إزعاجاً بالنسبة إلى سائر الموظفين.

هذا مضافاً إلى احتمال صرف أنظار الموظفين عن القيام بأعمالهم، ولا سيما عندما يشاهدون عدداً من الزوار عند أحد الرؤساء أو عند بعض الموظفين الذين تقتضي طبيعة عملهم استقبال الزائرين.

وهكذا يسبب مثل هذه المكاتب المفتوحة تسرب أسرار المنظمة إلى الخارج عندما يضطر الموظفون الذين تتسم أعمالهم بالسرية إلى الجلوس بجانب الموظفين الآخرين.

## ((قياس الأداء وقياس الأعمال))

(مسألة): اصطلحوا على لفظ (قياس الأداء) بـ (قياس الأعمال)، التي تتم أو تمت قبل ذلك، فإنه مرحلة من مراحل الرقابة، ويتم القياس بواسطة الماعيير الرقابية التي تقررت، وبدون قياس الأداء لا يمكن القيام بعملية الرقابة قياماً كاملاً، وإن أمكن القيام قياماً ضحلاً أو مشوشاً.

ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشره أو بالتقارير.

**((الملاحظة المباشرة))**

أما الملاحظة المباشرة فعبارة عن ذهاب المدير أو الإداري أو من أشبه كالمفتش والمحلل إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل كمية وغير ذلك، وعلى اتجاه الموظفين والعمال، وإذا كان فوقهم كالمدير الأعلى أو المديرين المتوسطين أو المديرين في القاعدة، فهو يقوم بقياس الأداء بالنسبة إلى من تحت نظره، فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء حيث يرى الملاحظون ما يحدث، ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

لكن هذه الطريقة تحتاج إلى كثرة من الوقت الذي يقضيه الملاحظ للتعرف على أوجه العمل المختلفة والنشاطات المبذولة، بالإضافة إلى عدم إمكان وجود الإداري في أكثر من مكان واحد في وقت واحد، وقد يكون المطلوب لاتخاذ القرارات ملاحظة أماكن أخر في العرض.

ومن الوسائل الحديثة لهذا الأمر آلة الإنصات والتلفزيون المرتبط بغرف العمل.

هذا بالإضافة إلى أن في الملاحظة المباشرة أضراراً أخر، فإنه كثيراً ما تفسر زيارة المدير الشخصية على أنها من عدم ثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون الذين يتصورون عدم ثقة المدير بأنفسهم لا ينشطون إلى العمل، ويكون ذلك ضربة نفسية بالنسبة إليهم تخفف من نشاطهم.

بالإضافة إلى أن الملاحظة المباشرة تقتصر على القليل من الأعمال والقليل من المستخدمين، فمن غير الممكن عادياً ملاحظة جميع المستخدمين وجميع أعمال

كل مستخدم إذا كانت المؤسسة كبيرة.

هذا مضافاً إلى أن الاطلاع على التفاصيل الدقيقة يفقد الرئيس شعوره بالإطار الكلي لسير الأعمال.

لكن من الواضح أن الملاحظة المباشرة في الجملة نافعة، فاللازم أن لا تترك لهذه النقائص التي ذكرناها.

**((التقارير))**

وأما التقارير، وهو ثاني أعمدة قياس الأداء، فإنها تحتل مكاناً مهماً بين وسائل قياس الأداء.

والتقارير قد تكون شفاهية، وقد تكون كتابة، وقد تكون مسجلة في آله التسجيل.

فالتقارير الشفوية هي التقارير التي يستطيع الإداري معرفة ماذا يتم، وماذا تم، وكيف تم، بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه أو المفتشين أو المحللين أو من أشبههم.

وتحتوي التقارير الشفوية عناصر من الملاحظات الشخصية، وذلك بتتبع تغييرات وجوه الموظفين وأصواتهم، وفي التقارير الشفوية يستطيع الإداري توجيه الأسئله لاستيضاح حقيقة الأمور، لكن يجب أن يكو الجو جواً مريحاً لا جواً فيه آمر ومأمور ومفتش ومفتش عليه حتى يتسرب الكذب والالتواء في التقارير.

والتقارير الشفوية كما هو واضح أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية، لكن من عيوبها عدم تجمع الحقائق كتابة أو شبه كتابة كالأشرطة، ولذلك تعتبر التقارير المكتوبة ونحوها من الأهمية بمكان، نظراً لإحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهي غالباً ما تتعلق بمختلف مجالات المشروع.

**((التقارير وما ينبغي فيها))**

والأفضل أن تكون التقارير سواء كتابية أو شفوية أو شريطية شاملة لجميع مجالات العمل، مثل حجم الطلبات أو المبيعات أو الخدمات المتنوعة بالنسبة إلى الأمور الاقتصادية، وهكذا يقال بالنسبة إلى الأمور الصحية، أو الأمور الثقافية أو العسكرية أو غيرها، وحجم الإنتاج الحالي والكميات المتأخرة،

وكيفية استخدام الأموال والآلات والوقت، وتكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق والتكاليف الإدارية، وكيفية استخدام المواد، والطاقة الإنتاجية هل هي مستخدمة أو معطلة، ودراسة الوقت والحركة لمختلف العمليات والطرق والأساليب التي تتبع بالنسبة إلى الإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو اقتصادياً أو غير ذلك.

كما أن التقارير تتعرض للإيرادات والمصروفات على اختلاف أنواعهما، والأرباح والخسائر بالنسبة لكل سلعة أو لكل منطقة أو لكل وحدة، والميزانية العمومية والاحتياجات النقدية، والتغيرات في الأصول أو في الفروع، والمسائل القانونية والناحية المالية وطرق الإعلام، إلى غير ذلك.

**((أشكال التقارير))**

ثم للتقارير أشكال مختلفة:

أولاً: بالبيانات الرقمية.

وثانياً: بالخرائط والأشكال البيانية.

وثالثاً: بالاستعراضات الإنشائية.

١) وتستخدم التقارير الرقمية وهي التقارير التي يراد بها الأرقام فقط دون استعراض إنشائي في حالات مختلفة، مثل ما إذا لم تكن الأرقام كثيرة ومتعددة، وعند ما تكون الأرقام مطلوبة للتحليل والمقارنة، وعند ما يتعلق التقرير بأموال قليلة فإنها سهلة في الوصول إلى الحقائق من دون إنشاء.

٢) أما الخرائط والرسومات البيانية فتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة، كما تكون مفيدة في الحالات التي تغطي فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة، فإن المدير بمجرد أن ينظر إلى الخريطة والرسم يجد ما يريده من النتائج في كيفية سير الأعمال والخصوصيات والمزيا الأخر التي يريد الاطلاع عليها، فإن الرسومات تعطي فكرة

واضحة عن نتيجة الأداء وما يريده المدير بمجرد النظر إليها.

ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقمية، مثلاً يكتب: أن في عام ألف وأربعمائة كذا حصل، وفي عام ألف وأربعمائة وواحد كذا حصل، وهكذا من الخرائط والرسومات المعروفة.

٣) أما التقارير الإنشائية، فهي غالباً ما تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها، وهي تستخدم لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول:

**((صفات التقرير))**

واللازم أن يتوفر في التقارير عدة صفات.

مثل: إظهار الانحراف بسرعة، إذ يلزم أن تركز التقارير على إظهار الاختلافات بينما تم أو يتم، وبينما هو المطلوب إتمامه بسرعة وبمجرد النظر إليها.

فالتقارير يجب أن لا تبين للإدارة تقدم سير العمل وكميته وكيفيته فقط، وإنما يجب أن تركز على المشاكل والأخطاء التي تقلل من إمكان تنفيذ الأهداف، أو قللت من إمكان تنفيذها، إذ الانحرافات مطلوب رفعها، ولذا فاللازم على التقارير أن تركز على هذه الانحرافات، وذلك يطلق عليه في الاصطلاح: (الرقابة بدراسة انحرافات التنفيذ عن التخطيط).

ومثل: الاختصار، حيث يجب أن تكون التقارير مختصرة بقدر الإمكان، وذلك لأن الإدارة العليا تبذل وقتاً كبيراً في استلام وإيصال المعلومات، فلو كانت التقارير طويلة فإن ذلك يزيد من تراكم الأوراق، وعلى هذا فإنه من الضروري أن تكون التقارير مختصرة، على أن تكون البيانات التفصيلية جاهزة وتحت الطلب أيضاً.

ومثل: أن لا تكون التقارير موجزة إيجازاً غير واف بالمطلب، وهو ما يعبر عنه في علم البلاغة بأن لا يكون (إطناب ممل، ولا إيجاز مخل)، لأن

الإيجاز المخل خصوصاً إذا كان معقداً في الدلالة على المعاني التي يراد منها، يكون سبباً لعدم فهم المدير أو الرئيس أو المحلل أو من أشبه تفاصيل ما يريد معرفة تفاصيله.

ومثل: التوقيت الملائم، فإنه يجب أن ترفع التقارير بسرعة حتى يتمكن المدير أو من بيده الأمر من اتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر، إذ قد عرفت أن التقارير يجب أن تركز على المشاكل والانحرافات والزيادات والنقائص المطلوب رفعها، بالإضافة إلى سير العمل وغير ذلك، ولهذا فمن الضروري إبلا غ هذه الانحرافات بسرعة للإدارة العليا، لإمكان التصرف بالتصحيح في الوقت الملائم.

أما إذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فإنه قد يكون الوقت متأخراً لإحداث التغييرات المطلوبة، وفي المثل القديم: (لا عطر بعد عروس)[١].

ولذلك فإن عمل السرعة في رفع التقارير من الأهمية بمكان، ولا يجوز التعلل بإرادة الدقة في البيانات، فإن الأمر يجب أن يكون وسطاً بين الدقة بالقدر الممكن، وبين السرعة، فحذف كل على حساب الآخر ضار بالتقرير. إذ بالرغم من أن الدقة مطلوبة، إلاّ أنها يجب أن لا تكون هذه الدقة على حساب السرعة، كما يجب أن لا تكون السرعة على حساب الدقة بالقدر الممكن.

وإذا أمكن إيصال الانحراف إلى المستوي الإداري الملائم بالهاتف أو التلغراف أو بطريقة شخصية أو بالرسالة إذا كانت الرسالة تصل إلى الجهة العليا بسرعة، كما إذا وضعها في الصندوق صباحاً فوصلت قبل الظهر كما في بعض البلاد المتحضرة، كان من الضروري اتباع أي ذلك يمكن.

وقد يكون الأمر أيضاً بحاجة إلى ملاحظة المال الذي يصرف للإيصال.

ومن اللازم أن ترفع التقارير بصفة

---

(١) قيل بأن قصة هذا المثل هي أن رجلا يقال له (عروس) بنى بامرأة، فلما أرادت الرحيل معه إلى دياره قيل لها بأن تأخذ عطرها، وكانت قد نسيته، فقالت: لا عطر بعد عروس، أي أنَّ قيمَةَ (عروس) زوجُها أعلى وأكبر من أن تقارنه بشيء أو تضيف له شيئا آخر.

دورية وفي مواعيد محددة، فالتقارير التي لا يراعي فيها الانتظام والدورية غالباً ما تكون رقابة ضعيفة، والضعف في الرقابة يسبب تبعثر الجهود والضعف في الإنتاج، فانتظام التقارير وضرورة عملها في وقتها على وجه التحديد يساعد الإداريين على مواجهة الحقائق، ثم علاجها من التنقيص في الزيادة أو التزييد في النقيصة أو التقويم في المنحرف.

كما أنه من الضروري تحديد وقت معين لكل نوع من أنواع التقارير، وبعض التقارير قد يكون يومياً بالنسبة إلى المسائل المهمة جداً، والبعض الآخر قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوي أو كل ثلاثة أشهر مرة حسب أهمية الموضوع.

فمثلاً مدير المصرف يعتبر بيان النقود الموجودة في الصندوق من أهم البيانات التي يجب أن يعرفها يوماً بيوم، وفي البورصات قد يجب معرفة الأمور ساعة بساعة، خصوصاً في الظروف الاستثنائية كظروف الحرب وما أشبه، بينما حجم الودائع يجب أن يعرفه في نهاية كل شهر مثلاً، أو نهاية كل ثلاثة أشهر مرة، وهكذا بالنسبة إلى رفع الأجور أو خفضها حسب التضخم أو التنزل، ومثل الاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة.

فإنه يلزم أن تكون المعلومات الواردة في التقارير عبارة عن حقائق، ثم الوصول إليها بطريقة علمية، فإن كانت البيانات الواردة بالتقرير وجهات نظر أشخاص خاصين فمن الضروري الإشارة إليها بأنها وجهات نظر فلان وفلان.

كما أنه من الضروري عدم استخدام الكلمات الرنانة أو ذات المفهوم المشترك أو الغامض وحتى ملاحظة وجود الألف واللام وعدمها، ومن المعروف أن ما ذكروه من (خروج إسرائيل عن أراضي عربية) يختلف عن الذي كان يجب أن يذكر من (خروج إسرائيل عن الأراضي العربية) بالألف واللام، فإن

الاشتمال على الألف واللام يفيد العموم، بينما عدم الاشتمال يفيد الجزئية.

وكذلك يجب أن لا تستخدم الألفاظ المطاطية والتي تكون قابلة الانطباق للكثير والقليل والقوي والضعيف وما أشبه، مثلاً لا يصح أن يقول في التقرير: إن الأرباح انخفضت هذا العام كثيراً، أو ارتفعت كثيراً أو ما أشبه ذلك، لوضوح أن كلمة (كثير) كلمة فضفاضة، وتكون مضللة، فمن الأفضل أن يجعل مكانه مثلاً أن يقول الأرباح انخفضت هذا العام عشرين في المائة، أو ارتفعت عشرة في المائة.

وإذا كان التقرير بالنسبة إلى المعاهد والكليات لا يقول: الطلاب جيدون جداً، فإن جيدون جداً لا يستفاد منه قدر الجودة، أو راسبون كثيراً، إلى غير ذلك من الألفاظ الفضفاضة والمهلهلة التي توجب التضليل وعدم معرفة الجهة التي يريد الاطلاع على سير الأعمال ونتائجها بالحقائق المطلوبة.

ومثل: التماثل المستمر في طرق الاستخدام في التقارير، فإنه يجب أن تكون متماثلة بعضها مثل بعض حتى لا يسبب ذلك النشوز والإضلال، إذ التقريرات الرقابية بمثابة خريطة طريق يجب أن تكون وحدات القياس المستخدمة فيها ثابتة وبطريقة واحدة، لأنه مثلاً إذا ذهبنا من النجف إلى كربلاء فكانت الأعلام مختلفة الوضع أو مختلفة الشكل، بين بعضها إلى بعض فرسخ، وبين بعضها إلى بعض نصف فرسخ، إحداها طويلة وإحداها قصيرة، أو إحداها محمرة وإحداها مخضرة، فإن الإنسان لا يعرف المقاييس، وهكذا التقارير التي ترفع إلى الجهات العليا.

ولو فرض الاضطرار في التغيير والخروج عن التماثل يجب الإشارة إلى هذا التغيير في مكان ظاهر من التقرير.

ومثل: سهل القراءة، فإن

التركيز على الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهلاً في القراءة، كما أنه يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال وخرائط وأرقام وعروض إنشائية وملحقات ترتيباً منطقياً معقولاً، وكذلك باستخدام لغة سليمة بسيطة.

كما أن من المستحسن وضع ملخص في أول التقرير يحوي أهم النقاط التي عرضت في التقرير، حيث إن ذلك يساعد الجهة المعنية على الإلمام بموضوع التقرير حتى إذا أراد التوسع أمكن قراءته بنفسه، وذلك كما يوضع الفهرست للكتاب، ولذلك وضع ملخص في نهاية التقرير إذا كان التقرير في مجلدات وما أشبه، وقد لا يتمكن الإنسان من أخذ المجلد الأول.

لكن هذا بالنسبة إلى الأخبار الإذاعية ونحوها أنسب، حيث لا يتمكن من لم يحضر الأول أن يستمع إليه، بخلاف التقارير المكتوبة.

ومثل: التركيز على المستقبل فإنه يلزم أن يكون في التقرير بيان ما يجب أن يتم في المستقبل، حيث قد عرفت أن التقارير غالباً إنما تفيد لبيان الماضي، فإذا كانت هناك إرادة زيادة أو نقيصة، أو كان هناك انحراف يجب أن يبين حتى لا تكون الجهة التي تريد الاطلاع غير متمكن من الاطلاع الكافي الذي تريده من التقرير.

**((التقارير الإعلامية والإقناعية))**

ثم قد يراد بالتقرير مجرد الإعلام، وقد يراد به بالإضافة إلى ذلك إقناع المدير أو إقناع الجهة العليا من المحلل أو المفتش أو من أشبه بوجهة نظر خاصة.

والقسم الثاني من التقرير يجب أن يكون مقنعاً، إذ التقرير الذي هو حصيلة الدراسة والتفتيش والرقابة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع لأجله ما لم يستطع أن يقنع الرئيس الإداري أو الجهة التي

طلبت إجراء الدراسة والرقابة بأهمية ما جاء في التقرير.

ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً، وذلك بتضمين التقرير لخرائط والجداول والرسومات والأعداد التي توضح وتدعم التوصيات الموجودة في التقرير، كما سبق الإلماع إلى مثل ذلك.

## ((الإدارة المالية))

(مسألة): من ضمن الإدارة الواجب ملاحظتها في الإدارة العامة: الإدارة المالية، كما أن من ضمنها الإدارة البشرية التي سبق الإلماع إليها، فإنه لا يمكن إتمام الأعمال بدون الأموال والرجال.

وفي هذه المسألة نتكلم عن شيء من الإدارة المالية للمشاريع، من غير فرق بين أن تكون مشاريع اقتصادية أو ثقافية أو صحية أو غيرها، إذ الأموال ضرورية لدفع الأجور والمرتبات وشراء المواد الخام واللوازم والعُدد والآلات وإجارة المحل أو اشترائه أو نحو ذلك.

وتشمل الإدارة المالية كلما يتعلق بالأموال في المشروع من الحصول عليها واستخدامها الاستخدام الأفضل، وكلما تعقدت أعمال المشروع زادت أهمية التخطيط المالي، لوضوح أن التمويل العشوائي له أخطاره الكثيرة خصوصاً في أحوال الدورات الابتدائية والتغييرات الفنية وحالات التوسع، بل وحتى حالات التضييق أو الانتقال.

فإنه حيث توجد تقلبات في مستوى النشاط الاقتصادي بصفة دورية في كثير من الأحيان، تصبح عملية التمويل من الأمور الشائكة نظراً لروح التشاور التي تسود ميدان الأعمال في كثير من الأحيان.

وتؤثر الأمور الفنية تأثيراً كبيراً على مركز المشروع المالي، ويلاحظ المديرون دائماً المخاطر التي تتعرض لها الشركات بسبب المنافسات، سواء كانت منافسات أرضية أو منافسات تقدمية كالاختراعات، مثلاً حينما جاء التلفزيون، شركات الراديو تأخرت خطوة، وكذلك بالنسبة إلى السينما والأفلام الصامتة والناطقة، والتصاوير الملونة والتصاوير العادية، فإن كل هذه الاختراعات التقدمية الفنية تؤثر في المركز المالي للمشروعات التي لم تدخل في حسبانها مثل هذه التغييرات، وكذلك الحال حينما جاء القطار والسيارة المتقدمين بالنسبة إلى الحالات

السابقة لها.

وحيث إنه يختلف إدارة التمويل من مشروع إلى مشروع آخر، نذكر نحن إدارة واحدة من هذه الجهة، وهي المؤسسات التجارية فقط، إذ بذلك يقاس سائر المؤسسات في الروح العام، وإن اختلفت المؤسسات بعضها عن بعض اختلافاً كبيراً.

**((طريقة التمويل))**

وطريقة التمويل قسمان:

الأول: التمويل قصير الأجل.

والثاني: التمويل طويل الأجل.

أما التمويل قصير الأجل فيشمل:

أولاً: الائتمان التجاري في صورة أوراق دفع أو حسابات تحت الطلب.

وثانياً: قروض من البنوك بضمان أو بدون ضمان.

أما التمويل طويل الأجل فيكون:

أولاً: بواسطة الأسهم.

وثانياً: بواسطة السندات.

وثالثاً: بواسطة أرباح مستثمرة في أصول متغيرة.

ورابعاً: بيع أصول ثابتة غير مطلوبة.

وخامساً: رهن بعض الأصول.

وسادساً: تصفية بوالص التأمين.

وهناك فرق واضح بين الأسهم والسندات:

فإن الأسهم عبارة عن جزء عن رأس مال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها، ويدفعه كله أو بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع الباقي للشركة

بعد تأسيسها، بناءاً على طلبها، ويكون قابلاً للتداول أو التحويل، وبدون توقف على رضا بقية المساهمين.

أما السند فهو جزء من قرض يعقد بالاكتتاب، ويثبت في صك قابل للتداول، يسلم للمقروض ويتعهد فيه المقترض بدفع فوائده السنوية[1].

---

(١) مع ملاحظة الشروط الشرعية بحيث لا تكون فيها ربا.

## ((دراسة مقياس العمل وصورها))

(مسألة) لابد للإدارة من الدراسة في البعد الذي يسمى مقياس العمل.

ويمكن الدارسة بصور:

الأولى: بواسطة وحدات الإنتاج، مثل عشرة أمتار من إنتاج زيد، أو عشرين فردة باب من إنتاج عمرو، أو نحو ذلك.

الثانية: بواسطة وحدات الوقت، مثل أن كل ساعة كم ينتج زيد من الأمتار أو من فردات الباب أو ما أشبه ذلك.

الثالثة: بواسطة الحركة، مثلاً مائة وحدة من حركة الرجلين أو من حركة اليد في النسيج أو ما أشبه ذلك كم تنتج من الأمتار.

الرابعة: بواسطة وحدات المعادل، مثلاً إن ما أنتجه من عشرة أمتار زيد مختلفة في الجودة والرداءة لكنها تعادل عشرة دنانير، كما أن عمرواً أيضاً ينتج بمقدار عشرة أمتار لكنها تعادل خمسة دنانير، إلى غير ذلك.

فرب العمل يقول: إني أريد عشرة أمتار مطلقاً أو متساوياً من حيث الجودة، أو مطلقاً أو متساوياً من حيث إن كلها من القطن، أو مطلقاً أو متساوياً في غير ذلك. وقد يقول: إني أريد أن تعمل عشر ساعات، وقد يقول: اني أريد أن تتحرك مائة حركة، تظهر تلك الحركات في الصور الفلمية، وقد يقول: إني أريد ما يعادل عشرة دنانير.

والإدارات غالباً تنظر إلى الإنتاجات من غير فرق بين الإنتاجات الصناعية أو الثقافية أو المالية أو العمرانية أو غير ذلك، فلابد لها في تقدير العمل والتخطيط السليم لتقديم الخدمات ولإنتاج البضائع ولنحو ذلك من وجود مقاييس محددة يعتمد عليها تقدير عدد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المحددة في خطة البرنامج ولتقدير الأموال الواجب اعتمادها لتنفيذه، إلى غير ذلك.

والأساليب العادية المعروفة التي تعتمد على الخبرة والتجارب السابقة غير كافية للتخطيط، ولا تعطي نتائج دقيقة في أي بعد من تلك الأبعاد الأربعة التي ذكرناها.

وهي أفضل الأسس لوضع الخطط في وجود مقاييس العمل التي يمكن الاعتماد عليها عند وضع الخطط وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها كتحديد الأفراد أو الحركات أو ما أشبه ذلك، هذا من ناحية الإدارة والمدير.

أما الموظفون والعمال، فالغالب أنهم ينظرون إلى محاولات قياس أعمالهم بعدم الارتياح وبعين الريبة والشك من النتائج التي ستتمخض عنها تلك الدراسات، ويعتبرون أساليب قياس العمل أساليب غير إنسانية لا يليق بالإدارة أن تقوم بتطبيقها في مجال أعمالهم.

وفي بعض الأحيان يضرب العمال ويلتجئون إلى القضاء للحيولة دون مثل هذا الأمر، بل في أحيان أخر يقومون بأعمال تخريب وما أشبه للصد دون وقوع القياسات.

ونظرهم السلبي إنما هو لأن العمال كثيراً ما يعتقدون أنه لو أنتج المعامل أكثر أو أجود يصير عدد العمال أقل، إذ لا حاجة إليهم بعد كثرة الإنتاج أو تصير الأجور أقل، وبهذه المناسبة يرون أنه يلزم أن يقلل العامل من وقت العمل، أي ليس من الصباح إلى الليل، ولهذا يسرقون في كثير من الأحيان من العمل، وهذا الشيء ينافي مقياس العمل الذي تريد الإدارة تطبيقه.

وكذلك يظنون أنه لو أنتج العامل أحسن يبقى الجنس مدة طويلة لغلاء قيمته، فلا حاجة إلى العمال بعد ذلك، وذلك يؤثر على عددهم أو على أجورهم، حيث إن الأمر خاضع لقانون العرض والطلب، فإذا لم يكن طلب لم يكن عرض، وإذا لم يكن عرض لا حاجة

إلي العدد الكبير من العمال، أو لا حاجة إلى إعطائهم الأجور المرتفعة.

ومن الواضح أن الأمر ليس من اختلاف الاجتهادات والآراء، بل من تضارب المصالح، فإن مصلحة البائع والمشتري تختلف، حيث مصلحة الأول غلاء السعر، ومصلحة الثاني رخصه، إلى غير ذلك من أمثلة تضارب المصالح.

**((قياس العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية))**

وعلي أي، فقياس العمل المصطلح عليه يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من طريق إيجاد أفضل طريقة للقيام بالعمل في أسرع وقت ممكن، وأقل جهد وأقل قدر من المال. فقد يرى المدير الصورة الأولى أو الثانية أو الرابعة كل حسب الظروف المحيطة بالعمل.

**((تعاريف قياس العمل))**

وقد عرف قياس العمل بعضهم بأنه يتكون من تقسيم العمل إلى عناصر رئيسية، وأنه بتحليل تلك العناصر كل على انفراده، وبتحليل علاقة كل عنصر بالعناصر الأخرى، يمكن التوصل بتحديد المدة الزمنية إلى أفضل الطرق للقيام بالعمل بأقل ما يمكن من الإسراف في الجهد.

لكن هذا التعريف ناقص حسب ما ذكرناه من الصور الأربع، وإنما هذا التعريف يكفي لتعريف بعض تلك الصور.

وعلي أي فالعمل ليس شاذاً عن سائر المقاييس التي أصبحت في الحال الحاضر متداولاً في كل المجالات تقريباً، مثلاً المهندس الكهربائي يقيس قدر جهد التيار الكهربائي بالفولتات والميزانيات الخاصة، والمهندس الميكانيكي يقيس الجهد بالحصان الميكانيكي، وأستاذ الطباعة يقيس سرعة تلاميذه ببيان عدد الكلمات المطبوعة في الدقيقة الواحدة، والبقال والعطار ومن أشبه يقيسون وزن الحاجيات بالكيلوات أوالأرطال، والمدرس يقيس الوزن بتقسيم الكتاب المقرر درسه في عام واحد مثلاً على أيام التحصيل.

وبالنسبة للعمل أيضاً وضعت مقاييس خاصة، والمحلل الإداري يواجه

أثناء قيامه بأعماله بهذه المشكلة، وهي قياس مقدار الجهد والمهارة البشرية وما يحتاجه عمل ما من الموظفين في أي بعد من الأبعاد، وذلك لأنه يحاول تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانية البشرية كالموظفين والمستخدمين والعمال المتوفرين لدي الدولة، وتخفيض التكاليف اللازمة لإدارة الأجهزة والمؤسسة بجميع فروعها وأقسامها.

وذلك إنما يمكن باستخدام الوسائل الحديثة لقياس العمل، وتقدير حاجة الإدارة من الموظفين والمستخدمين بطريقة علمية سليمة، حيث لا يكون هناك تضخم في عدد الموظفين في بعض الإدارات، ولا نقص في عددهم في إدارة أخرى، بالنسبة إلى ما كانت للمؤسسة إدارات متعددة أو بالنسبة إلى الحكومة، وكذلك بأن لا تصرف الأموال الزائدة أو لا تصرف الأموال القليلة حيث يكون ذلك غمطاً في حق الموظفين، وقد ظهر بذلك الهدف من قياس العمل.

**((الهدف من قياس العمل))**

فالهدف عبارة عن التخطيط وإعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة وفعالية، وتحديد أساليب طرق العمل الأقل تكلفة بدون الغمط من حق الموظفين، وتحديد واجبات العمل المناسبة للعمل في أي بعد كان من الأبعاد، وتقدير ما يحتاجه العمل من القوى العاملة من المديرين والموظفين والمستخدمين والمحللين والمفتشين ومن أشبه، واختيار الموظفين وتحديد كيفية الموظفين بالنسبة للمنظمة، سواء كانت إدارة مدرسة أو شركة أو غير ذلك، وتحديد الوقت والتكاليف اللازمة للقيام بمثل هذا العمل الذي هو هدف الإدارة وتبرير التكاليف المالية للأعمال المكتبية أمام الإدارة العليا فيما إذا كانت هنالك إدارة عليا، وتحديد مجالات وأقسام العمل التي تطلب الإدارة العليا إجراء دراسة لها من أجل إصلاحها

وتحسين الأوضاع فيها، ولذلك يتضمن قياس العمل موضوعين مهمين:

أحدهما: دراسة الحركة.

والثاني: دارسة الوقت.

**((دراسة الحركة))**

أما الموضوع الأول: وهو دراسة الحركة، فهي طريقة ملاحظة وتحليل في الحركات التي يستخدمها موظف ما أثناء قيامه بعمل من الأعمال، وذلك لأجل وضع التحسينات اللازمة على تلك الحركة، وهي تمكين الموظف من القيام بالعمل بأقل ما يمكن من الجهد الجسماني.

ومن المعلوم أن دراسة الحركات تتطلب ملاحظةً وتحليلاً دقيقاً للطريقة المستخدمة من قبل الموظف المسؤول، وكذلك تحليلاً مفصلاً دقيقاً للحركات المستخدمة عند قيامه بالعمل.

ويستخدم في دراسة الحركات جهاز تصوير سينمائي يعمل بسرعة ثابتة، وحين تركب الصور بعضها إلى بعض يتكون فيلم كامل، ترى الإدارة فيه الدورات التامة للعملية.

والغرض من تحليل الحركات هو تقليل الحركات التي تدخل في إنجاز العملية وتوزيعها توزيعاً مناسباً على أعضاء الجسم، على اليد أو القدم اليمنى أو اليسرى التي تشترك في العملية، وللتقليل من الجهد والحركات التي يبذلها العامل يمكن السير في الخطوط المستقيمة بين الحاجة وبين العمل، عوضاً عن الخطوط الملتوية، فإن الخط المستقيم هو أقرب الخطوط بين النقطتين.

بالإضافة إلى أنه توضع على مقربة منه ما يحتاجه من الأشياء التي تدخل في عمله، كآلات النجارة وآلات الحدادة وآلات البناء وآلات الهندسة وغيرها، وبهذا يقلل من الحركة والجهد الذي كان يضيع سدى في البحث عن الأدوات واللوازم التي يحتاجها العملية.

كما أنه يجب ترتيب مكان العمل ترتيباً علمياً مناسباً بحيث يكون باستطاعة العامل القيام بالعمل بأقل جهد وحركة.

**((دراسة الوقت))**

أما الثاني: وهي دراسة الوقت، فهي وسيلة تستخدم لقياس الإنتاج والموظف.

والمراد بالإنتاج أعم من الخدمات والصنائع وغيرها، فإن كل موظف يقوم بنشاط معين تحت ظروف عمل عادية تتوفر فيها متطلبات السلامة، ويؤخذ بعين الاعتبار التجاوزات المسموح بها للموظف أثناء العمل للاستراحة، وللقيام بحاجاته الشخصية الجسدية أو العائلية أو غيرها.

ودراسة الوحدة تحليل عملي في الحركات وفاعليتها ونسبتها بالإنتاج وبوسائل التشغيل ولاستخدام الأدوات ولتأخير آثار التعب، والمطالب العامل الشخصية في الوضع المناسب الصحيح من حيث ارتباطه بإنجاز العملية بأكثر الطرق حسناً واقتصاداً ومن سائر الأبعاد.

وتتكون أية عملية من مجموعة من العمليات الصغيرة تعرف بالعناصر، وعند إجراء الدراسة تفصل هذه العناصر، ويسجل الوقت الذي يستغرقة تنفيذ كل عنصر على حدة، ومن تحليل هذه العناصر وتقويم فاعليتها يمكن إجراء التحسينات، كما يمكن ابتداع وسائل أفضل ووضع مقاييس عمل أضبط.

ووصف بعضهم (دراسة الوقت): بأنها العدسة المكبرة التي ينظر فيها إلى الجهد الإنساني، فبدلاً من النظر إلى العملية بصورة إجمالية، فإن دراسة الوقت تنظر إلى العملية بصورة تفصيلية، وهي تميز وتقيس وتقيم العناصر الصغيرة المكونة للعملية، إذ الدراسة عبارة عن ملاحظة عملية بشكل تفصيلي.

وحسب هذه الطريقة فإنه يصبح بالإمكان تقدير مقدار الوقت الذي تحتاجه عناصر أجزاء العملية التفصيلية، والتي عندما تجمع معاً تنتج الوقت المطلوب للعملية بكاملها، ومثل ذلك ينفع في قياس العمل المتكرر بصورة أفضل، والعمل الذي يكون في المستقبل بشيء متكرر وتحت نفس الظروف

والطرق المستخدمة عند إجراء الدراسة، إذا كان العمل تتكرر كعمل الدراسة أو عمل التسميع أو التصنيع أو غير ذلك، حيث تتكرر كل يوم بما يشبه العمل بعضه مع بعض.

وإذ قد عرفت أن مقياس العمل هو مقياس للإنجازات التي يجب أن تحقق في نشاط محدد، وذلك عند استعمال طرق محددة لذلك النشاط وتحت ظروف معينة، فلابد أن نعرف أن الهدف الأساسي لوضع مقاييس العمل هو تزويد المهتمين بدراسة العمل بقواعد وأسس يمكن الاعتماد عليها عند تقييم الأعمال، وذلك بمقارنة ما ينجز من الأعمال إلى مقياس يبين المعدل المحدد لتلك الأعمال، وذلك يبين مستوي الإنتاج الذي يجب أن يحافظ عليه العامل أثناء عمله.

والحاصل: إن ذلك من قبيل الصغرى للكبرى الكلية التي قام البرهان عليها، وهل هذه الكبرى منطبقة على هذه الصغرى الخارجية أم لا.

**((الانطباق واللا انطباق))**

فمقياس العمل يبين الانطباق واللا انطباق، وعند وضع مقاييس للعمل فاللازم أن تكون هنالك علاقة واضحة بين كمية العمل الذي ينتج والقوى العاملة التي تستخدم في إنتاجه، يعني يلزم أن نرى أن العمل الصحيح لليوم الواحد كم هو، حتى بهذا المقياس نعرف أنه هل اليوم الواحد أقام فيه الموظفون العمل العادل أو غير العادل بالنقيصة أو غير العادل بالزيادة، فإن الزيادة وإن كانت غير عادلة يعني ليست عدلاً لليوم لكن ذلك مرغوب في الجملة.

وإنما قلنا (في الجملة) لأنه كثيراً ما يكون إذا قام الإنسان بالأعمال الكثيرة أوجب ذلك نقصاً في الإنسان أو في العمل، مثلاً يجب أن يوزع ألف طن من المواد الخام إلى سنة من الأيام، فإذا قاموا بتصنيع ألف طن في ظرف عشرة أشهر يبقى المعمل والعمال فارغين في بقية السنة، وذلك مما يضر بالعمل ونحوه، كما أنه

يضر بالعاملين، ولذا قال رسول الله (صلى الله عليه وآله): «المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى»[١].

فالعمل العادل لليوم الواحد هو معادل للإنتاج الواجب تحقيقه، والذي يكون عادلاً لكلا الطرفين، للموظف من ناحية ولصاحب العمل من ناحية ثانية، بل للمعمل والمواد الخام وما أشبه ذلك من ناحية ثالثة.

ويستخدم مقياس العمل العادل لليوم الواحد في تحليل الأجور والرواتب للموظفين وللعمال، فهو يمثل مستوى الإنتاج المتوقع تحقيقه من الموظف في اليوم الواحد، وعلى أساسه تقدر الأجور والرواتب وما أشبه ذلك.

وتحديد العمل العادل لليوم الواحد يؤدي إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، فتدفع على أساسه الرواتب موحدة للموظفين الذين يقومون بنفس الأعمال أو بأعمال مشابهة.

كما أن وجود مثل هذا المقياس يساعد في اتخاذ القرارات على أسس واقعية بخصوص دفع مكافئات تشجيعية للموظفين المجدين، وفي وضع التوصيات اللازمة بخصوص ترقياتهم.

وقد عرفت أن الزيادة المعقولة لا بأس بها، كما أن النقيصة يجب أن لا تكون، إذ النقيصة معناها عدم الإنتاج الكافي لمثل هؤلاء العمال في مثل هذا المعمل بمثل هذا الرأس المال، فتظهر الحاجة إلى وضع مقاييس للعمل عند ما ترغب الإدارة في التعرف على تكاليف القيام بالأعمال فيها، لأجل مراقبة تلك التكاليف والتقليل منها عند ما تخطط الإدارة لوضع نظام للأجور التشريعية لموظفيها، ولمعرفة الإدارة بأنه كم تحتاج من المواد الخام مثلاً في المؤسسات الصناعية الإنتاجية، إلى غير ذلك.

### ((طرق وضع المقاييس))

وهناك عدة طرق لوضع مقاييس للوقت وللعمل، وهي:

١: سجلات الإنتاج.

٢: ودراسة العمل بواسطة العينات.

٣: ودراسة الوقت.

(١) بحار الأنوار: ج٦٨ ص٢١٨ ب٦٦.

**((سجلات الإنتاج))**

أما سجلات الإنتاج، فهي عبارة عن الطريقة في تنظيم سجلات لإنتاج الموظفين، يسجل فيها إنتاج كل موظف خلال فترة محددة من الزمن، كيوم أو شهر أو أسبوع أو ثلاثة أيام أو ما أشبه ذلك، ثم يجمع الإنتاج خلال تلك الفترة ويستخرج منه معدل الإنتاج للموظف.

ويستخدم في هذه الدراسة عند إرادة استخدام طريقة سجلات الإنتاج (سجل الإنتاج اليومي للموظف) وتوزع نماذج سجلات الإنتاج على الموظفين لتعبئتها بأنفسهم، بعد توضيح كيفية تعبئتها لهم.

وتسلم النماذج المعبئة للمشرفين، إما يومياً أو في نهاية ثلاثة أيام، أو في نهاية أسبوع أو في نهاية شهر، على اختلاف الهدف المقصود بالنسبة إلى الزمان، ويقوم المشرف مثلاً بإعداد كشف أسبوعي مثلاً يبين إنتاج كل موظف من مختلف أنواع الأعمال التي قام بها خلال المدة الزمنية المحددة بأسبوع أو يوم أو ثلاثة أيام مثلاً، ويرسل المشرف صوراً من الكشف إلى الإدارة العليا والجهات المسؤولة عن إجراء الدراسة.

وهذه الطريقة في وضع مقياس للوقت وللعمل من أسهل الطرق لقياس عمل الموظف وهي بسيطة، وتسهل إدارتها والقيام بها، والموظفون يتجاوبون كثيراً عند إجراء الدراسة وخصوصاً إذا كان الهدف واضحاً لهم منذ البداية، كما تقدم سابقاً بأنه يلزم إقناع الموظفين بجدوى أمثال هذه الأمور، وأنها لا تضرهم لا في عددهم ولا في تزييد أوقاتهم ولا في تنقيص أجورهم، فإن الموظفين عند ما يعملون بمعدلات الإنتاج اليومية فإنهم يبذلون أقصى جهودهم لكي يبقى إنتاجهم مرتفعاً، وفي مستوى معين بحيث يكون في نفس مستوى معدل الإنتاج المحدد لهم، حتى لا يفشلوا لا أمام زملائهم ولا أمام رؤسائهم.

وعند إجراء الدراسة لقياس العمل، يختار المدير أو الإدارة العليا عدداً من الموظفين

المؤهلين والمدربين والذين يقومون بنفس الأعمال المتشابهة، ويطلب منهم أن يقوموا بأعمالهم بنفس السرعة العادية التي يقومون بها بأعمالهم يومياً، ويسجل إنتاجهم خلال ساعة واحدة مثلاً، ويحضر المشرف عند إجراء الدراسة ليتأكد من أن الموظفين يقومون بالأعمال بالسرعة العادية، وتتكرر نفس التجربة على هؤلاء الموظفين خلال عدد من الأيام، ويسجل إنتاجهم في تلك الأيام، ثم يجمع الإنتاج خلال مدة الدراسة، ويحصل بعد ذلك على معدل الإنتاج اليومي أو الأسبوعي أو ما أشبه للموظف الواحد.

واللازم أن يأخذ المشرف على هذه العملية بعين الاعتبار التجاوزات المسموح بها للتعب وللتأخير وللعناية بالحاجات الشخصية، وغالباً يقدرون عددها من العشرة إلى خمسة عشر، وأحياناً إلى عشرين من وقت العمل، فإذا أضيفت هذه النسبة إلى معدل الوقت المطلوب للقيام بالعمل، يستخرج المدير المعني بهذا الشأن معدل الإنتاج بعد إجراء التعديلات على الأرقام التي حصل عليها، وبذلك يحدد المدير مقاييس العمل في المنشئة.

كما أنه يلزم أن تساير التغييرات التي تطرأ على المنظمة، لأن المنظمة قد تطرأ عليها التغييرات بالزيادة أو النقيصة أو ما أشبه ذلك، ولذا فإنه يجب إجراء الدراسات من حين لآخر على تلك المقاييس لأجل تعديلها.

هذا بعض الكلام في طريق وضع مقاييس العمل حسب سجلات الإنتاج ووحداته.

### ((وحدات الوقت))

أما وضع المقاييس حسب الأمر الثاني، وهو دراسة العمل بواسطة وحدات الوقت، وهذه الدراسات تتكون من عدد كبير من الملاحظات

تؤخذ من فترات زمنية بشكل عشوائي، وبدون تحديد موعد سابق، وتسجل في كل زيادة نوع العمل الذي كان يقوم به الموظف وسرعته وأحواله، ومن هذه الملاحظات تستخرج النسبة المئوية لكيفية توزيع الموظف لأوقاته بين مختلف الأعمال التي يقوم بها.

ومقياس الدقة لدراسة العمل بواسطة العينات، وكلما كانت الملاحظات أكثر كانت درجة الدقة أكبر، لكن من اللازم أيضاً أن تأخذ الأوقات الاستثنائية في هذه الدراسة، لأن الأوقات الاستثنائية موجودة سواء في الدراسة السابقة أو هذه الدراسة، فإن الموظف كثيراً ما يحتاج إلى الذهاب إلى دورة المياه أو يجيب على الهاتف أو يزوره انسان لأجل مهمة، أو له حاجة مهمة لابد منها، إلى غير ذلك.

وثم قبل البدء بإجراء الدراسة، فإن العملية تقسم إلى عناصرها الرئيسية، ويقاس الوقت اللازم بإنجاز كل عنصر من عناصر العملية بواسطة الساعة، وتسجل نتيجة القياس على نموذج خاص، وتؤخذ قياسات الوقت أثناء قيام الموظف بالعملية، وتسجل عدة قياسات أثناء قيام العامل بالعملية لعدة مرات، ثم تستخرج المعدلات لكل عنصر من عناصر العملية، تضاف إليها التجاوزات المسموح بها بالتعب ولقضاء الحاجة وغيرها، كما أشير إلى ذلك.

ولذلك يحصل المشرف على الوقت القياسي لإنتاج وحدة واحدة من وحدات العمل، ومن ذلك يمكن الحصول على معادل الإنتاج القياسي في الساعة لمعرفة معدل الإنتاج.

ولتوضيح طريقة دراسة الوقت يفرض أن نتيجة إجراء دراسة الوقت تبين أن الوقت القياسي لكل وحدة واحدة من العمل خمس دقائق، ومن ذلك يمكن استخراج معدل الإنتاج في الساعة، ويكون في هذه الحالة عشر

وحدات في الساعة الواحدة، حيث يستخرج من العمل أيضاً التجاوزات المسموح بها مما تقدم للتعب وقضاء الحاجات الشخصية ولغيرها، إن فرض أن النسبة السدس مثلاً، وقد ظهر من قياس وحدات الإنتاج وقياس وحدات الوقت قياس وحدات الحركة وقياس وحدات المعادل، كما ذكرناها في أول المسألة، بالإضافة إلى تفصيل الكلام فيها.

**((فوائد مقاييس العمل))**

ثم فوائد إدخال مقاييس العمل في المنشئة تنقسم إلى:

١: فوائد ملموسة.

٢: وفوائد غير ملموسة.

أما الفوائد الملموسة، فهي عبارة عن تحسين كفاءة وفعالية الأفراد في المنشئة، وزيادة إنتاجهم، وتقليل تكاليف القيام بالأعمال، فوجود مقاييس للعمل يساعد في تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الأعمال، وذلك مما يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام بالأعمال بتقليل المصروفات التي تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد، إذ الأمر إذا بين زيادة الأفراد استغنت المؤسسة عن الأفراد الزائدين، وباستعادة الكمية الزائدة في العمل دون زيادة في المصروفات التي تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد بنفس نسب الزيادة في كمية العمل.

أما بالنسبة إلى الفوائد غير الملموسة، فهي عبارة عن متطلبات أقل بمساحة العمل، ولغرف المكاتب، ولكمية أقل من الآلات والأجهزة المحتاج إليها في المنشئة، ولمصروفات أقل مما يجب أن يدفع على شكل مكافئات وعوائد للأفراد، وللتقليل من الأعمال الكتابية، وفي تنظيم وحفظ الملفات، وفي الأمور المتعلقة بإدارة الأفراد، بل وربما يستغنى عن بناية زائدة كان محتاجاً إليها بسبب الفوضى في معرفة النتائج، فلما

عرفت بسبب مقياس العمل أمكن جمع البنايتين في بناية واحدة، بل وأحياناً ثلاث بنايات، وقد استفادت أصحاب المدارس الحكومية والأهلية من ذلك، حيث جمعوا مدرستين أو ثلاث مدارس في بناية واحدة صباحاً وعصراً وليلاً، بعد أن تبين إمكان جمع المدرستين المحتاج إليهما، حيث تبين إمكان جمع الدروس المحتاج إليها في وجبة واحدة بدل وجبتين كانت هي السائدة غالباً قبل الاطلاع على مثل ذلك.

**((دراسة كمية العمل))**

ثم لا يخفى أن ما تقدم كله كان في مسألة قياس العمل، وهنا موضوع آخر، وهو موضوع كمية العمل، وبينهما بون شاسع.

وتعتبر دراسة كمية العمل من وسائل تبسيط الأعمال، كما ألمعنا إلى مسأله تبسيط الأعمال سابقاً، وتبين هذه الدراسة كمية العمل الذي يؤدى بعدد الموظفين الذين يقومون بأدائه، ومقدار مساهمة كل فرد منهم في إنجاز ذلك العمل.

وتطبق دراسة كمية العمل على أنواع متعددة في مجال الأعمال المختلفة، وتفي هذه الدراسة في التعرف على المشاكل التي تواجه المنشئة، وتساعد في إيجاد الحلول الماسبة لها، كما تساعد على تحسين أساليب أداء الأعمال وعلى تحسين طريقة توزيع الأعمال بين الموظفين، فإذا كانت الأعمال موزعة توزيعاً غير عادل بين الموظفين فإن دراسة كمية العمل تستطيع أن توضح ذلك، فهي تزود المحلل الإداري بالدليل على كيفية التوزيع، وهذا مما يساعد على إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل مناسب وعادل.

ولتوضيح ذلك فإننا نفرض أن لدنيا قسماً ما فيه خمسة موظفين يقومون بأعمال متشابهة، وقد أجرينا على القسم دراسة لكمية العمل، ونتيجة الدراسة تبين لنا أن الموظفين أحمد ومُحَمَّد ومصطفى ينجزون بمعدل خمسين وحدة من العمل في اليوم

للموظف الواحد، بينما وجدنا أن الموظفين زيد وعمرو ينجزان بمعدل أربعين وحدة من العمل في اليوم للموظف الواحد، فإن اكتشاف مثل هذا التباين والاختلاف الذي بين إنتاج الموظفين يدعو إلى مزيد من الدراسة لمعرفة أسباب الاختلاف في إنتاجهم.

فقد تكون من بين الأسباب أن الموظفين زيد وعمرو يقومون بإنجاز الأعمال الاستثنائية التي تطلب مزيداً من الوقت أكثر من الأعمال العادية، وهنا لا يكون لهم تقصير في أقلية الإنتاج، بل قد يكونان هما أكثر إنتاجاً إذ قيس الأمر بمشكلة عملهما، وقد يظهر لنا أن الموظفين زيد وعمرو أكثر قدرة على إنتاج أنواع أخرى من الأعمال غير الأعمال التي يقومان بها في الوقت الحاضر، فوضعهما في هذا الموضع غير لائق، فاللازم إعادة توزيع الأعمال بحيث يعطى الموظفان زيد وعمرو الأعمال التي تلائم مع قدراتهما، والتي يكون إنتاجهما فيها أكثر من غيرهما أو مساو لغيرهما.

وقد يظهر من الدراسة أن السبب هو كسلهما، حيث يجب تنبيههما أو تقليل راتبهما أو طردهما أخيراً.

ومما سبق يظهر أهمية دراسة كمية العمل في المنشئة وأنه غير قياس العمل، فبتركيزها على بيان معدل إنتاج كل موظف في وقت محدد يتبين لنا الاختلاف والتباين في إنتاج الموظفين، فهذه الدراسة تسلط مزيداً من الضوء على نقاط الضعف في المنشئة، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والاستقصاء بإيجاد الحلول المناسبة لها، ولا يلزم في هذه الدراسة أن تكون الأعمال متشابهة، بل يمكن معرفة الكسل وغيره بسبب قياس المساواة.

مثلاً منشئة عملها إنتاج الأحذية وأخرى إنتاج الأواني، لكننا نعلم من الخارج أن إنتاج كل زوج حذاء يحتاج إلى نصف وقت إنتاج زوج أوان، فإن بتدخيل هذا القياس نعرف أن المنشئة تعمل بالقدر اللائق أم لا، سواء في كل المنشئة أو في كل موظف موظف.

**((تحديد رأس المال))**

ثم من بين الأمور المهمة التي يجب التخطيط لها مسألة تحديد رأس المال الثابت، ورأس المال العامل.

فتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل يحدد الطريق المالي الذي سيعمل فيه المشروع.

وتعريف رأس المال الثابت: هو رأس المال الذي لا يتغير إلى حد كبير أثناء سير الأعمال في المشروع، وفي الأحوال العادية لا يتم تحويل رأس المال الثابت إلى نقدية، ومن أمثلة رأس المال الثابت الأراضي والمباني والآلات والأثاث وغير ذلك.

أما رأس المال العامل، فغالباً ما يتم تحويله إلى نقدية، وذلك أثناء سير الأعمال في المشروع، ليتخذ رأس المال العامل أشكال عديدة كالنقد والمواد الخام والمواد تحد التشغيل وبضاعة تامة الصنع وأوراق قبض وحسابات تحت الطلب، وأحياناً في بعض المشاريع التبرعات المستحصلة في فترات زمنية محددة.

فحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الإنتاج أو التشغيل بالمشروع، أما رأس المال العامل فيجب أن يكون كافياً لمقابلة المصاريف المطلوبة من الوقت الذي تشترى فيه المواد الخام إلى الوقت الذي يتم فيه دفع ثمن البضاعة التامة الصنع للمشترين.

ومن الواضح أن ما ذكرناه إنما هو بالنسبة إلى المنشئات الإنتاجية، لا مثل المدارس والمستشفيات

ونحوها، فإنها يمكن قياسها بما ذكرناه مع ملاحظة التفاوت بين انتاج الإنسان الصحيح والإنسان المثقف وبين إنتاج البضائع.

ثم إن العوامل التي توثر على دورة الأعمال في المشروع تحدد كمية رأس المال العامل، مثلاً نجد أن إجمالي مبيعات المشروع ومستوى أسعار المواد الخام المشتراة ودرجة النقل المطلوبة والمشاكل التي تحدث في تحصيل أوراق القبض، تؤثر تأثيراً كبيراً على احتياجات رأس المال العامل.

فإذا كانت أثمان المواد الخام المشتراة تدفع فوراً، زادت احتياجات رأس المال العامل، بعكس الشراء بالأجل، وكلما كان الأجل أبعد يكون الأمر أهون، وإذا كانت المنشئة تبيع بالأجل بدلاً من البيع النقدي، فإن احتياجاتها من رأس المال العامل يكون أكبر وهكذا، هذا من ناحية.

ومن ناحية ثانية، إذا كانت المدة بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيرة، كان احتياج المشروع من رأس المال العامل أكبر، مما لو كانت هذه الفترة بين الشراء والبيع قصيرة.

ومن ذلك يعرف الفرق بين المدة الطويلة أو القصيرة في كل من المدتين، أي المدة القصيرة والمدة الطويلة، فربما تكون المدة القصيرة إلى رأس الشهر، وربما تكون إلى رأس الأسبوع، كما أن المدة الطويلة قد تكون إلى رأس السنة، وقد تكون إلى رأس ثلاث سنوات.

## ((الفرد أولاً ثم الأجهزة))

(مسألة): المدير باعتبار كونه يدير جماعة من الأفراد، يجب أن يراعي في نفس الوقت الذي يراعي المبنى والأجهزة والآلات الأفراد أيضاً.

فإن نجاح كل مشروع يتوقف على درجة فاعلية المستخدمين في أدائهم للأعمال، وهذا يتوقف على قدرة الموظفين ومهارتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون، إذ بدون القدرة لا عمل وبدون المهارة لا يمكن سلامة العمل، فإن سلامة الأعمال متوقفة على المهارة، والرضا إذا لم يكن لم ينتج الإنتاج المطلوب، والاستعداد للتعاون يجب أن يكون حتى يتمكن أن يعين بعضهم بعضاً في الإنتاج، وإلا فإذا كان كل واحد حيادياً عن الآخر، بله ما إذا كان كل واحد معارضاً للآخر ومزاحماً له، لا يكون الإنتاج المطلوب، فالإتحاد قوة، والتفرقة ضعف.

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم﴾[1]، كما يأتي في الأمة كذلك يأتي في كل مؤسسة يشترك فيها أفراد، ولذا فاللازم إدارة شؤون الأفراد على أسس سليمة، خصوصاً إذا كانت المنشئة كبيرة، فإدارة الأفراد تتعلق بتهيئة المدير لهم، وجعل هذه القوة ماهرة وراضية ومستعدة للتعاون في تنفيذ أعمال المشروع بصفة مستمرة.

### ((أبعاد الإنسان وحاجاته))

إن الإنسان الفرد فيه خمسة أبعاد:

الأول: حاجاته المادية، كاحتياج الدار إلى الترميم وما أشبه.

الثاني: حاجاته الحيوية، كاحتياج الشجر إلى الماء والضوء والأملاح وغير ذلك.

الثالث: حاجاته الحيوانية، كاحتياج الحيوان إلى الزوجة والوقاية من الحر والبرد ونحو ذلك.

---

(١) سورة الأنفال: ٤٦.

الرابع: حاجاته الإنسانية، فإن الإنسان بما هو إنسان فيه شيء فوق الحيوان، وذلك كالحاجات الاجتماعية.

الخامس: الحاجات الروحانية، فإن الإنسان بما هو إنسان يحن إلى جهة عقيدةً، سواء كانت عقيدة صحيحة أو كانت عقيدة باطلة.

وهذه الخمس جهات حاجات الإنسان، لأنه في مرتبة مادة، وفي مرتبة حي، وفي مرتبة حيوان، وفي مرتبة إنسان، وفي مرتبة فطرة، وفي القرآن الحكيم: ﴿فطرة الله التي فطر الناس عليها﴾[١].

فالفرد في نفس الوقت الذي هو مستقل عن العامل المحيط به، يعيش فيه ويعتبر جزءاً منه، والإنسان شيء حي له القدرة على التكيف، وله القدرة على التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، سواء كان العالم الخارجي عالماً إنسانياً كالاجتماعيات، أو العالم الخارجي عالماً طبيعياً مما يحيط بالإنسان من السماء والأرض وغير ذلك.

ولذا كان للإنسان القدرة على الاستمرار في الحياة بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عن ذاته، فإن في ذات الإنسان أيضاً يحدث تغيرات، سواء تغيرات مادية ككونه طفلاً وشاباً وهرماً وما أشبه، صحيحاً أو مريضاً إلى غير ذلك، أو تغيرات روحية كالكرم والبخل والشجاعة والجبن وغير ذلك من الصفات النفسية التي تسمو بسمو الإنسانية وتنزل بنزولها.

والإنسان بالإضافة إلى أنه شيء مادي شيء غير مادي أيضاً، وفي الاصطلاح إنه مركب من الروح والجسد، لا أنه روح فقط أو جسد فقط، بالإضافة إلى أنه كائن اجتماعي فلا يمكن أن يعيش إلاّ مع الإنسان، ومعنى عدم الإمكان ليس عدم الإمكان العقلي أو عدم الإمكان الخارجي كاجتماع النقيضين، أو الطيران، وإنما عدم الإمكان

---

(١) سورة الروم: ٣٠.

الطبيعي والعادي، وحيث إن الإنسان مخلوق اجتماعي جعل الله سبحانه وتعالى له جنسين، الرجل والمرأة، ويحتاج بعضهما إلى بعض احتياجاً مؤكداً، فإن الحيوانات والأشجار وإن كانتا جنسين أيضاً إلاّ أن التحتياج هنا أكد وأشد، ومن الرجل والمرأة تنشأ العائلة المكونة من الأب والابن والأولاد، وتنشأ العلاقة بين هؤلاء الثلاثة في أول خلية إنسانية تتكون من العائلة.

فالإنسان كشيء مادي لا يمكن أن يحتل مكان الإنسان الآخر، وكونه شيئاً حياً حيواناً يوقعه في الصرع والمنافسة مع الآخرين، في المأكل والمشرب والملبس والمنكح والمسكن والمركب، ولأجل البقاء بصورة عامة.

والعلاقات التي تنشأ بين الإنسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الأشياء المادية البحتة، فإن علاقة الشجر بالشجر، والحجر بالحجر، والشجر بالحجر، وكلها بالماء، وبالعكس، علاقات غير متشابكة بهذا المعني الذي تتشابك في الإنسان، فإن العلم والخبرة والتعقل والتكيف وما أشبه تؤثر على تصرفات الأفراد بنسب مختلفة.

وعلى هذا فردّ الفعل بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات والتصرفات الاجتماعية، بمعنى أن من جانب فعل ومن جانب انفعال، ثم لا بد أن يصبح المنفعل فاعلاً والفاعل منفعلاً وهكذا دوليك.

وكما أن مادية الإنسان تجعله بحاجة في الاستمرار من الوقاية من الأحداث الجوية بنحو أشدّ، وإلا فحتى الدار وسائر العوامل تتأثر فيها الأحداث الجوية من الشمس والهواء والماء وغير ذلك، كذلك الإنسان كشيء اجتماعي له حاجات اجتماعية، مثل شعوره بالإنتماء إلى مجموعة معينة، وشعوره باحتلال مركز اجتماعي معين، وشعوره برضا الناس عنه، وشعوره بالتفوق.

ويختلف الإنسان

الفرد عن الحيوان في أن للإنسان القدرة على التفكير، وله حاجات فكرية وتغذية عقلية، ومن أجل ذلك إذا هيأ الحاكم للناس حاجاتهم الجسدية لا تكفيهم ذلك، بل إنما يريدون أيضاً ملء حاجاتهم العقلية.

هذا بالإضافة إلى ما عرفت من الأمر الخامس، من أن للإنسان حاجات روحانية تتعلق بالكون خالقاً وخلقاً، بدءاً وإعادةً وما أشبه.

ولهذا كل الناس حتى المشركين والملحدين يفرضون لهم حاجات من هذا القبيل، وحيث إن الإنسان محتاج إلى هذه الحاجات الخمس، ويعجز بمفرده عن تحقيقها، فإنه يضع في فكرته اللجوء إلى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها، ومن هذه الجهة نرى أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم.

وعليه فإذا كانت المنشئة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة بين الأفراد، فإن المؤسسة ستأخذ في الضمور إلى أن تتلاشى وتضمحل وتذهب عن الوجود، إلاّ إذا تمكنت الإدارة من إنقاذ الأمر وتحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون للعمل حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى المبالاة، والسلب إلى الإيجاب، والكسالة إلى النشاط.

وعلى هذا، فعلى المدير أو الإدارة مهما كانت، أن ينظر إلى الفرد في المنظمة على أنه إنسان، لا أنه حيوان أو شجر أو حجر، ولا أنه كسلعة تباع وتشترى مثل السلع الأخرى يخضع لقانون العرض والطلب، ولا يزيد ولا ينقص، وإنما يستجيب لإدارة المدير.

وقد مثلنا سابقاً بأن البستاني يتمكن أن يأخذ منشاره ويدخل البستان فيقطع ما يشاء من الشجر ويشذب ما يشاء ويزيد وينقص، لكنه ليس الأمر كذلك بالسنة إلى المدير وأفراده.

صحيح أنه إذا زاد عرض الأفراد العاملين في السوق قلت أجرتهم، وساءت شروط استخدامهم، وإذا زاد عليهم الطلب زادت أجورهم وتحسنت شروط استخدامهم، لكن هنالك فارق بين الإنسان وبين سائر السلع، فإن الإنسان بالإضافة إلى ذلك إنسان يريد أن يتعامل كإنسان، لا أن يتعامل كسلعة.

وإذا لم يتمكن المدير من هذا التعامل كان مديراً فاشلاً، وإذا بقي في الإدارة اضمحلت إدارته ودخلت في حيز الأعدام.

وعليه فالأفراد في المنظمة يحتاجون إلى التخطيط الخاص بهم، بالإضافة إلى التخطيط للأجهزة والآلات والبناية والنظام وغير ذلك، والتخطيط للأفراد يشمل معرفة سابقتهم والتنبؤ بما ستكون عليه شؤونهم في المستقبل مع الاستعداد لمواجهة ذلك المستقبل.

**((تخطيط شؤون الأفراد))**

وشؤون الأفراد المحتاجة إل التخطيط عبارة عن: حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافأتها المادية، مثلاً في المدرسة الإدارة بحاجة إلى المدير والمعاون والمعلمين المختلفين في السن والجنس والشهادات العملية والخبرات، ومستوى الذكاء والمظهر العام وحسن السابقة، والارتباطات الاجتماعية والخصائص الجسمانية، وغير ذلك مما يحتاج إليه المدير من جهة العمل أو من جهة السمعة، بل أو من جهة المظهر أيضاً.

وبعد ملاحظة المدير حصر الوظائف وتحليلها يأتي دور حصوله على المستخدمين اللازمين لإشغال هذه الوظائف، سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها.

وبعده يأتي دور تهيئة هؤلاء المستخدمين للعمل بالتعريف والتدريب والترقية، كما سنتكلم عن كل ذلك في القريب إن شاء الله تعالى.

وبعد ذلك يأتي دور نظم العمل بمعنى ساعات العمل ومواعيده والإجازات والغيابات وغير ذلك.

وبعد

ذلك يأتي دور الخدمات المختلفة، فلكل موظف خدمات مختلفة، مثلاً المعلم يدرس ويصلح لدراسة الهندسة والحساب والدين والتاريخ والجغرافية، كما تحتاج إلى الفراس وساعي البريد والعامل في الحانوت إلى غيرذلك.

**((تحليل الوظائف))**

فإن من أهم عمليات التخطيط في شؤون الأفراد: حصر الوظائف وتحليلها، ومعنى حصر الوظائف معرفة الأعمال المطلوب القيام بها كماً وكيفاً، والدراسة الكيفية للوظائف تسمى بـ (تحليل الوظائف)، وهي عبارة عن دراسة انتقادية للوظائف، بمعرفة طبيعتها والواجبات المكونة لها سلباً وايجاباً.

وهذا المجموع تسمى في الاصطلاح بـ (الدراسة الانتقادية).

ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف إما باستشارى خبراء الإدارة، في حالة ما إذا كان المشروع جديداً، أو بتوجيه أسئلة إلى الموظفين، أو بملاحظتهم أثناء عملهم.

ويتم كتابة واجبات كل وظيفة في نموذج خاص يطلق عليه (الوصف الوظيفي) ، وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبة يتم تقرير المواصفات المطلوبة ممن يشتغلون تلك الوظائف، ويتم كتابة ذلك أيضاً في نماذج خاصة يطلق عليها (وصف شاغر الوظيفة) ، ويحوي ذلك على بيانات دفاتر الطلاب، ويذهب بهم في أيام العطل إلى المخيمات الكشفية ويتصل بآبائهم عند غيابهم أو حدوث شغل لهم، ويأخذ امتحاناتهم ويعطى درجاتهم، إلى غير ذلك مما هو شأن المعلم.

وهكذا في سائر الخدمات الصحية أو الاقتصادية أو المالية أو غير ذلك.

**((التقاعد وإنهاء الخدمة))**

ثم بعد هذه المرحلة، وهي مرحلة الخدمات المختلفة الخاضعة لتخطيط المدير، يأتي دور إنهاء الخدمة ببلوغ سن التقاعد أو بالاستقالة أو بالفصل أو بغير ذلك.

ولا يخفي أن التقاعد بينه وبين التكافل الاجتماعي عموم من وجه، على اصطلاح المنطقيين، حيث إنه ربما يكون تقاعد فقط، وذلك من جمع بعض رواتب الموظفين ليرد عليهم عند تقاعدهم مع إضافة الأرباح المضاربية، فيما إذا كان الوجه شرعياً إسلامياً، أو الأرباح الربوية كما يعتاد في العالمين الغربي والشرقي.

وعلي أي حال، فإنما يسمى تقاعداً لأن كل واحد من الموظف والمدير يقعد أحدهما الآخر، وهو مثل تضارب من باب التفاعل، لا يكون إلا بين اثنين، حيث يحيل المدير الموظف إلى القعود عن العمل فلا يعمل بعد ذلك، ويحيل الموظف المدير إلى القعود عن التدخل في شأن الموظف، فكأن المدير قعد عن التدخل بعد أن كان قائماً به، هذا جهة الافتراق من طرف التقاعد.

أما جهة الافتراق من طرف التكافل، فإنه ربما يكون تكافل فقط من غير تقاعد، كما في غير الموظفين.

وربما يكون كلاهما في مادة الاجتماع، كما إذا لم يكف الراتب المجموع عند الإدارة بالقدر المحتاج إليه الموظف بعد تقاعده، فاللازم أن يعطي من التكافل الاجتماعي أيضاً ليعيش عيشة كريمة، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (فقه الاقتصاد).

### ((من وظائف المدير))

ثم على المدير أن يعين عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم براتب أو استخدامهم بأجور، كما أنه يجب عليه معرفة خصوصياتهم الماضية، ويتنبؤ بخصوصياتهم المستقبلية بقدر ما يتمكن الإنسان من التنبؤ عن مستقبل الإنسان قياساً على ماضيه.

ويتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب تنفيذه، وهذا يتوقف على الطريقة التي يتم بها هذا التنفيذ، ولكن أحياناً يحتاج المدير إلى كمية أزيد أو كمية أقل.

أما الأول: فلأنه يحتاج إلى أشخاص لأجل مظهر الإدارة أو سمعته.

كما أنه قد لا يتمكن من كل الأشخاص المطلوب تعيينهم من جهة ضعف المادة أو ما أشبه ذلك، كما أنه يتوقف عدد الأشخاص على معدل الاستقالات والفصل وانتهاء الخدمة والغياب لمرض ونحو ذلك.

وهكذا يحتاج المدير إلى سياسة التعيين والتدريب والترقية بالتعويض وإنهاء الخدمة:

**((التعيين وشروطه))**

أما التعيين فهو عبارة عن اختيار الشخص الملائم للوظيفة، وعلى الاصطلاح (جعل الإنسان المناسب في المحل المناسب)، والتعيين إنما يكون من داخل المشروع أو خارجه، فالتعيين من داخل المشروع يكون بالنقل أو الترقية أو التنزيل أو نحو ذلك، والتعيين من الخارج إنما يكون غالباً على أساس شهادات علمية أو اجتياز اختبارات شفوية أو تحريرية، أو على أساس الخبرة التي يتمتع بها المتقدم للوظيفة، أما إذا كان الموظف إنساناً عادياً كالفراش والبستاني العادي ونحو ذلك فهو غير محتاج إلى الشهادات العلمية ونحوها، وتعيين الموظف قد يكون تعييناً دائماً أو تعييناً تحت الاختبار.

كما أن المدير يجب أن يلاحظ في التعيين الحد الأدنى من الشروط الصحيحة، بأن لا يكون الموظف ذا مرض معد أو ذا ضعف أو ما أشبه ذلك مما يضر نفسه أو عمله أو غيره بسب مرضه.

أما مصادر الحصول على الموظفين، فيكون في قائمة الانتظارات والمستخدمين الحاليين أو السابقين، والأقارب والأصدقاء، والجامعات ومعاهد التعليم، ومكاتب التوظيف المتخصصة، والإعلان في الجرائد والمجلات وما أشبه ذلك.

ويجب على المدير أن يختبر الموظف اختباراً من جهة ذكائه، وأنه كيف قدرته العقلية وإمكاناته الفنية، والمقصود منها تبيان قدرة الفرد على تنفيذ

عمليات معينة مما تحتاج إل الفن، مثل تصليح الآلات أو تشغيل محرك الكهرباء والماء أو ما أشبه ذلك، بالإضافة إلى اختبار الميل، وأن ميول هذا الفرد إلى أية جهة أو إلى أي حزب أو منظمة، فإن ميول الأفراد تؤثر على أعمالهم، كما توثر على سمعتهم.

هذا بالإضافة إلى الاختبارات الشخصية، أي تصرفات الشخص العامة وانفعالاته عند الحزن والغضب والنزاع وما أشبه ذلك، هذا كله بالنسبة إلى موضوع التعيين.

**((التدريب))**

وبعد ذلك يأتي موضوع التدريب، فإنه لكي تتم الأعمال على خير وجه، يجب تدريب الأفراد على القيام بواجباتهم، في قبال ما يأخذون من الحقوق، فإن الحق مقابل الواجب، فإذا زاد أحدهما على الآخر أورث خبالاً وفساداً.

ومن الواضح الفرق بين التدريب والتعليم، فالتعليم عبارة عن معرفة عامة كالتي يحصلها الإنسان في الجامعات وغيرها، أما التدريب فهي معرفه وخبرة شخصية حتى يتمكن الموظف من القيام بعمله خير قيام.

ويحدث التدريب في المشروع سواء كان هناك برامج تدريبية معتمدة أو لا يوجد، فالواجب على المدير جعل أمثال هذه التدريبات بين فترة وفتره، في كل سنة مرة أو كل ثلاثة أشهر، حسب ما يقتضيه العمل.

كما أنه يجب على المدير إرسال موظفيه إلى المعاهد الخاصة التي تنمي الملكات والعلوم والمعرفة والفن والخبروية بين كل فترة وأخرى.

وقد يكون التدريب أثناء الوظيفة ذاتها، كما يمكن أن يكون في شكل محاضرات ومناقشات أو بشكل المراسلة، والتدريب قد يكون في الأشرطه أو الكتب أو التدريبات العملية الخارجية أو الراديو أو التلفزيون أو الفيديو أو ما أشبه ذلك، وأمثال الراديو والتلفزيون حالهما حال التدريبات الجماعية، أي يشمل عدداً كبيراً من الأشخاص، في قبال

ما إذا كان التدريب فردياً، والموظفون كلما كانوا أرفع درجة كانوا بحاجة إلى تدريب أدق، بينما العمال كلما كانوا أنزل درجة احتاجوا إلى التدريب الأقل دقة.

ويزيد التدريب من الكفاءة الإنتاجية ويقلل من الحوادث والأخطاء، ويساعد على ثبات قوة العمل ومرونتها، ويفيد التدريب أيضاً إمكان إحلال بعض الموظفين محل بعض آخر في حال غياب بعضهم أو فصله أو ما أشبه ذلك.

والتدريب غالباً ما يساهم في رفع الحالة المعنوية للموظفين، خصوصاً إذا كانوا راضين عن التدريب، ولم يكن التدريب شاقاً، وبالأخص إذا كان في قبال التدريب المكافأة، كما نتكلم عن ذلك عن قريب بإذن الله تعالى.

**((الترقية))**

وبعد التعيين والتدريب يأتي دور الترقية، وذلك بنقل المستخدم إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية أو السلطة أو من حيث الوظيفة أو ما أشبه ذلك.

والترقية قد تكون بسبب أقدمية الموظف حيث يتم تقوية المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته أو خبرته أو قدرته أو أكثرية عمله أو نحو ذلك، كما تكون الترقية بالشهادات حيث يتم ترقية المستخدم على أساس حصوله على شهادات أعلى من التي يحملها في الحال الحاضر، فيما إذا دوام في أثناء العمل في دورات تدريبية أو ساهم في دراسة معهد أو نحو ذلك.

وكذلك تكون الترقية بالاختبار فإن المدير لو اختبر الموظف ورأى جدارته وأهليته سواء كان الاختبار شفوياً أو تحريرياً يرقيه، ليكون ذلك حافزاً له على التقدم أكثر، وحافزاً لمن أشبهه لأن يعطوا الامتحان بنجاح.

وهكذا تكون الترقية بالاختيار، فيقوم الرئيس باختيار من يصلح للوظيفة الجديدة بناءً على تقديره هو أو

تقدير اللجنة المحكمة أو المحلل الإداري أو المفتش أو غيرهم.

أما أن تكون الترقية حسب المحسوبية أو المنسوبية أو نحو ذلك، فذلك مما يزيد الأمر خبالاً، وتكون الروابط موضوعة موضع الضوابط.

**((تنزيل الرتب))**

وكما يكون هناك ترقية يكون في عكسه تنزيل، من جهة سوء الامتحان، أو من جهة عمل ينافي الأخلاق، أو ينافي مصلحة الإدارة، أو ما أشبه ذلك.

وعلى كل حال، فاللازم أن تكون كل من الترقية والتنزيل على أساس العمل والكفاءة ونحوهما، سواء على أساس الأصلح والصالح، أو على أساس الوظائف العليا، حيث ينتخب الرئيس من بين المستخدمين داخل المشروع، ولهذا محسنات، كما أن لترقية غيرهم ممن هو خارج المشروع محسنات أخر، قد ألمنعا إلى ذلك في بعض المسائل السابقة.

واللازم أن تكون الترقية بموافقة الرئيس المباشر للموظف الذي تقرر ترقيته، لا أن يكون بدونها حتى يكون تدخلاً في شؤون هذا الرئيس، ويوجب ذلك زهده في العمل ونفرته نفسياً.

ومن الأفضل أن يعلم الجميع بشروط الترقية مقدماً حتى يعملوا دائباً ليحصلوا على تلك الترقية.

**((التعويضات المادية وأنحاؤها))**

وبعد الأمور الثلاثة المتقدمة من التعيين والتدريب والترقية، يأتي دور التعويضات المادية، فإنه لا يمكن أن يعمل الموظفون سواء كانوا عمالاً أو حملة شهادات أو ما أشبه، دون أن يدفع لهم أجر كتعويض مادي لمجهوداتهم.

ويمكن دفع الأجور على أربعة أنحاء:

الأول: الأجر حسب قيمة الإنتاج، فلكل ما يعادل الدينار من الإنتاج أجرة ربع دينار.

الثاني: الأجر الزمني حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين

قضاه المستخدم في العمل، بصرف النظر عن كمية وكيفية العمل الذي قام به.

الثالث: الأجر بالوحدات، حيث يدفع مبلغ معين لكل وحدة من الوحدات المنتجة، بصرف النظر عن الزمن الذي استغرقه الموظف أو العامل.

الرابع: الأجر بالحركة، كما إذا جعل لكل حركة يد أو رجل كما في النساجة مثلاً كذا من الأجر، من غير نظر إلى وحدات الإنتاج ولا إلى مقادير الزمان.

وقد ألمعنا إلى مثل ذلك في بعض المسائل السابقة، والغالب في الأجر أن يكون أجراً زمنياً أو أجراً حسب الوحدات، وليس المراد بالوحدة العدد، بل القدر الخاص وإن كان نسبة، مثلاً يجعل الأب للمعلم كذا من المال إن علّم ولده ربع القرآن، وكذا إن علمه ثلث القرآن وهكذا، من غير فرق في صورة التساوي كماً بين تساوي الأجرة لوحدة الكيف، أو اختلاف الأجرة لاختلاف الكيف، مثلاً إخراج ألف رطل أول من البئر التي يراد حفرها بدينار، والثاني بدينارين وهكذا، لصعوبة العمل في إخراج التراب من أواسط البئر وأواخرها من العمل في إخراج التراب من أول البئر وهكذا.

ثم إن بعضهم يجمع بين الأمرين، الزمن والوحدات الإنتاجية في الأجر، وذلك للحفاظ على الموظف من ناحية وعلى الجودة من ناحية أخرى، فلا يقطع الموظف الإنتاج في زمن أقل ليرهق نفسه أو يسيء في إنتاجه، أو زمن أكثر ليتسرب إليه الكسل أو ما أشبه ذلك فيقول مثلاً: كل وحدة إنتاجية أنتجته في ساعة فلك كذا من الأجر.

ثم إن تنظيم

شؤون الأفراد في المنشئة يتوقف على طبيعة المشروع وحجمه وأهدافه وسياساته والبيئة التي أنشأت المنشئه فيها، وقد تقدم أنه قد يكون من الأفضل تطبيق نظام اللامركزية أو المركزية في شؤون الأفراد، ولكي تتم إدارة الأفراد على وجه حسن يجب التأكد من أن قوة العمل في المشروع هل هي كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع، على ما سبق الإلماع إليه.

**((نجاح إدارة المستخدمين وعدم نجاحها))**

وهذه قائمة مذكورة في بعض الدراسات حول المؤشرات التي تعتبر أساسية لقياس مدى نجاح برامج إدارة المستخدمين أو عدم نجاحها.

الأول: عدم طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى، فقد يكون طلب النقل ناتجاً من سوء الاختيار أو التعيين.

الثاني: عدد الاستقالات الاختيارية في كل إدارة، وفي المشروع ككل.

الثالث: عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي فصلاً موقتاً أو فصلاً دائماً.

الرابع: عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم، لعدم حاجة العمل إليهم.

الخامس: عدد الوظائف الخالية التي ظهرت بسبب متغيرات في داخل المؤسسة أو خارجها، فيكون ذلك دليلاً على سوء التخطيط، أو عدم وجوده بالمرة أو مفاجئات خارجية.

السادس: كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها في زمن معين.

السابع: كمية الأشياء والمواد التالفة التي نتجت من استخدام كمية معينة من المواد مع متانة تلك المواد أو هشاشتها.

الثامن: عدد الموظفين والعمال الاحتياطيين لملء وظائف شاغرة إذا افتقت.

التاسع: متسوى الأجور والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجور والمرتبات السائدة في المشروعات المماثلة، أو في المجتمع ككل مع ملاحظة التضخم أو التنزل أو التساوي في الاقتصاد.

العاشر: عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافئات التشجيعية.

الحادي عشر: حجم المكافئات التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.

الثاني عشر: عدد مرتبات الغياب والتأخير وأسبابهما.

الثالث عشر: عدد الحوادث ومعدلها.

الرابع عشر: إجمالي مصارف التأمين المدفوعة لشركات التأمين.

الخامس عشر: عدد الأيام التي أضرب العمال عن العمل، لسبب وجيه أو غير وجيه بسبب تحريك أو ما أشبه ذلك.

السادس عشر: عدد الشكاوي المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية.

السابع عشر: عدد الشكاوي المرسلة للإدارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل.

الثامن عشر: عدد من كان منهم في حزب أو منظمة أو نقابة علنية أو سرية.

التاسع عشر: عدد المتزوجين والعزاب من العمال والموظفين.

العشرون: عدد الرجال والنساء.

ولا يخفى أن هذه الظواهر العشرون لا يكفي معرفه أعدادها، بل من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارناتها بالأعوام السابقة، وبالمشروعات المماثلة، وبالقوائم التي تعطي الكمية والكيفية في أمثال هذه الأعداد.

فيمكن الحصول مثلاً على معدلات الغياب بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين في سجلات المشروع، ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات، كما أن عدد العزاب والمتزوجين يجب أن يقارن بعدد أولاد المتزوجين منهم، وأسباب بقاء العزوبة فيما إذا تجاوزوا عن الوقت المقرر، وهكذا بالنسبة إلى عدد النساء والرجال حيث إن الرجال أقدر على العمل من النساء من جهة ضعف بنيتهن الجسدية في الأعمال الثقيلة وحالات الولادات والرضاع وما أشبه.

إلى غير ذلك من الخصوصيات التي يجب على المدير مراعاتها بالنسبة إلى رقابة الأفراد.

كما أنه يجب على المدير أن يكون دائم التطلع على أخلاق الموظفين، حيث إنه كثيراً ما يوجب المتغيرات في داخل المنشئة أو في خارجها تغييراً في أخلاق الموظفين إلى الأحسن أو الأسوأ، فإن سوء

الخلق يسبب سوء السمعة بالنسبة إلى الإدارة.

**((راحة الموظفين وحاجاتهم))**

ثم اللازم على المدير ملاحظة راحة الموظفين وقضاء حوائجهم، من تهيئة البيوت لهم، وتزويج عزابهم، والعناية بصحتهم، وحل مشكلاتهم، وتعليمهم فيما إذا لم يكونوا يعرفون مبادئ التعليم، وإن كانوا مثقفين عمل لأجل ترفيع ثقافتهم، إلى غير ذلك.

فإن كل ذلك بالإضافة إلى أنها أعمال إنسانية، يوجب مزيد الإنتاج وحسن نوعيته من أي قسم كان الإنتاج، حيث إن علاقة الموظف بالمؤسسة توجب حسن خدمته لها، وتفانيه في سبيل النهوض بها.

كما أنه يلزم العناية بروحياتهم، مثلاً إذا كان العمال مسلمين والمؤسسة في خارج البلد بنى لهم المسجد وجعل لهم الإمام والواعظ أو بنى لهم المدرسة، إلى غير ذلك.

ومن الممكن كل تلك الأمور، وإن كان العمال كثيرين كعشرات الألوف، وذلك بجعل صناديق خيرية تجمع المال لأجل تأمين الدور والتزويج وبناء المدارس من التبرعات، أو جعل الحصص لهم في التجارات لتدر الأرباح المضاربية لهم، وربطهم بالبنك التي تعطي القروض بلا فائدة، وتسجيلهم في المستشفيات والمستوصفات والمعاهد المجانية، إلى غير ذلك.

كما أن من اللازم إدخال العمال في النقابات، إذا كانت هناك نقابات سليمة، وإلا تكوين النقابة لهم كاتحاد الطلبة في المدارس، فإن النقابة ونحوها توجب ترفيع المستوي الثقافي والمعيشي وغير ذلك للعمال.

والنقابة وإن كانت ضاغطة على الإدارة، لكن مثل هذا الضغط أقل من الضغوط التي تكونها البعثرة، بالإضافة إلى أن النقابة تقابل بالترفيع لمستوياتهم كما تقدم.

## ((تربية الموظفين))

(مسألة) من أهم ما يجب على المدير الإهتمام به: هو تربية موظفيه في أي بعد كانوا، من الثقافة أو الاقتصاد أو الاجتماع أو غير ذلك.

فإن التربية شيء والثقافة والاقتصاد والاجتماع كل واحد شيء آخر، من غير فرق بين إدارة القطاع الخاص أو القطاع العام، أي الدولة، كما لا فرق في القطاع الخاص بين المنشئات الصناعية أو الزراعية أو الخدماتية أو غيرها، وهكذا لا فرق في القطاع العام بين مختلف موظفيه في الوزارات أو غيرها، ومن القطاع الخاص الإدارات السياسية للأحزاب.

فإن الاهتمام بالتربية ليس فقط إهتماماً بالإنتاج، فإن الإنتاج أي لون منه كان، ثقافياً أو سياسياً أو عسكرياً أو اقتصادياً أو مالياً، لا يصل إلى الهدف المرجو منه إلاّ بصحة تربية القائمين به في أي منشئة.

والتربية لا تمكن إلاّ بإدراك العوامل الاجتماعية التي تؤثر في التنمية التربوية، وذلك لأجل تحقيق التطور المتوازن المنسجم، من غير فرق بين البلاد المتخلفة أو المتقدمة.

وكما أن التوازن بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية واجب، كذلك يجب التوازن بين التنمية التربوية والتنمية الاجتماعية، والهدف النهائي من التنمية ليس هدفاً فنياً أو اقتصادياً فحسب، وإنما هو هدف إنساني يتصل بسعادة الإنسان وحياة الإنسان بصورة عامة.

والتربية ليست مسألة اقتصادية ولا مسألة اجتماعية، وإنما هي مسألة تطرح موضوع الإنسان ومستقبل الإنسان بما هو إنسان.

نعم التربية تؤثر بالنتيجة في الإنتاج أي لون من الإنتاج كان، فأهداف النمو هي أهداف حماية الإنسان وقيم الإنسان وعلاقات الناس بعضهم ببعض.

ومن الضروري أن يجتنب الإنسان الإهمال الذي وقع

للجانب الاجتماعي خلال عملية التنمية الاقتصادية العامة، فإن بعضهم زعموا أن المهم في الإنسان التنمية الاقتصادية، شرعوا في ذلك مهملين جانب الاجتماع وجانب التربية، ومن الواضح أنه لو أهمل جانب التربية فالاقتصاد وحده لا يكوّن الإنسان بما هو إنسان.

مثلاً التربية من الناحية الاقتصادية تؤثر في زيادة متوسط الاستهلاك لدى الأفراد، وتجعل الاستهلاك متجها نحو الحاجات الإنسانية من مثل المسكن الملائم والإسهام في الحياة الثقافية والصحة وما أشبه ذلك، وتحقق علاقات إنسانية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع، وتحقق مساواة أكبر في توزيع الدخل، لكنها تؤثر في ترفيع نفسياتهم وجعلهم إنساناً، فإن الإنسانية ليست بالجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو العسكري أو نحو ذلك، بل هي فوق كل ذلك، وإذا فقدت الإنسانية كان كل شيء من ناحية الاقتصاد أو ما أشبه لا يخدم الإنسان بما هو إنسان.

ومن المعلوم أن النمو الاجتماعي ليس نتيجة طبيعية للنمو الاقتصادي والمستوى الاقصادي، إلاّ أن الوصول إلى أكبر مقدار من الدخل للفرد ليس هدف الأهداف وغاية الغايات، بل هو وسيلة من أجل سعادة المجتمع، وسعادة المجتمع لا تتحقق بالاقتصاد وملء البطن والمسكن اللائق وما أشبه فحسب، بل اللازم أن يبحث الإنسان عن الصيغة المثلي والتوازن المطلوب بين دخل يبلغ أقصاه الممكن مع التوزيع العادل ومع النفسية الرفيعة.

ويلزم أن يكون هناك توازن بين الاجتماع والاقتصاد، ويكون كلاهما تحت نظر التربية.

((ضرورة التوازن الاجتماعي والاقتصادي))

ثم إن الفصل بين التوازن الاجتماعي والاقتصادي كثيراً ما يقع في بداية الانطلاق نحو التنمية الاقتصادية، لأن الانطلاق يعني في الواقع انقطاعاً في التوازن الذي كان قائماً بين الاقتصاد والاجتماع.

ولهذا لابد من جد إعادة ذلك التوازن ضمن إطار التنمية المحدث، فإن السياسة الاستثمارية وتوظيف رؤوس الأموال في مشروعات منتجة لابد أن تؤدي في البداية إلى الإقلال من الاستهلاك، أي من الاستمتاع المباشر وبعض الخدمات والسلع في المستقبل بعد النمو الاقتصادي المرجو، فإن الإنسان يترك حوائجه الحاضرة لحوائج مستقبلية أهم، ولذا سُفّه ابن سعد في تقديمه الحاضر على المستقبل حيث قال: (وما عاقل باع الوجود بدين).

فإن عقلاء العالم دائماً يبيعون الوجود بالدين، فطلاب المدارس كافة إنما يذهبون إلى المدارس ويحرمون أنفسهم عن التمتع بلذات الحياة ولذات البطالة، من أجل مستقبل يرجونه اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعياً أو غير ذلك. وهكذا نجد الكسبة يسهرون ليلاً ويتعبون نهاراً لأجل المستقبل، سواء كان مستقبلاً قريباً أو مستقبلاً بعيداً.

وعلي أي حال، فاللازم في كل البلاد وخصوصاً البلاد المتأخرة كبلادنا، أن يجهد القائمون بالأمور، سواء كان القائم حكومة أو شركات أو مؤسسات أو ما أشبه ذلك، من أجل توفير نمو متوازن بين ما هو إنساني وبين ما هو اقتصادي أو ثقافي أو اجتماعي أو غير ذلك، فإن الهدف هو الإنسان بما هو إنسان، والإنسان بما هو إنسان جدارته وسعادته وأمنه ورفاهه وحاله ومستقبله لا يكون إلاّ بالإنسانية.

والاقتصاد وغير الاقتصاد إنما يجعل من أجل هذه

الغاية، وليس الاقتصاد أو غير الاقتصاد هو الهدف، ولهذا خطّؤوا (ماركس) في أنه جعلوا الاقتصاد هو الهدف، كما خطؤوا (فرويد) حيث جعل الهدف الجنس.

ومن الواضح أن التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غير ذلك لا تصل في جميع الأحوال إلى تحقيق مثل هذه الغاية، وإنما يصل كل واحد ويساهم كل واحد في تقدم الإنسان ورفاهه إذا قورن بالتربية.

إن الإنسان لا يستخرج منه الشيء إلاّ ما يضعه فيه، كما هو مشهور في الفلسفة بأن (فاقد الشيء لا يعطيه)، فإنك إن لم تضع الماء في الحوض لا تأخذ الماء من الحوض وهكذا، ولذا لا يستخرج ما هو إنساني مما هو اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو غير ذلك، إلاّ إذا وضع في هذه الأمور ما هو إنساني بالدرجة الأولى.

**((رعاية الجانب الإنساني))**

والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرهما لا تصل إلى غاياتها إلاّ إذا عنيت بالجانب الإنساني وحاجاته وصحته وثقافته، وكلما يتصل بمطالبه الأساسية، ولذا نرى حيث إن العالم الخاص اهتم بالمادة ونسي جانب الإنسانية والتربية الروحية وقع في مآسي لم تكن مسبوقة على طول التاريخ المدون.

فكل مشروع استثماري أو اقتصادي أو غير ذلك يتطلب تآزر نوعين من الوسائل، وسائل مادية ووسائل إنسانية، ودراسات علم النفس أظهرت أن توفير شروط العمل النفسية والمادية والاجتماعية في المعامل يؤدي إلى توفير الإنتاج كماً وكيفاً، وذلك لا يمكن إلاّ أن تكون التربية صحيحة.

والتنمية الإنسانية الحاصلة في مصب واحد مما يثمر أفضل الثمر، فليس الإنسان أمام تنمية اقتصادية وأخرى اجتماعية وأخرى ثقافية وغيرها، وإنما الإنسان أمام تنمية واحدة

اقتصادية اجتماعية وثقافية وغيرها، وبشرط أن يتوفر الجو التربوي الصحيح.

وإذا كانت الصلة واجبة بينما هو اقتصادي وما هو اجتماعي وما هو ثقافي لأنها كلها أوجه لشيء واحد لا يكمل أحدها إلاّ بالأخريات، كذلك من الطبيعي أن تكون الصلة بين كل ذلك وبين التربية، بل نسبة التربية إلى جميعها كنسبة الأبوة إلى أولادها، أو كنسبة الصلة بينها بعضها مع بعض، فإن ما هو تروبي ألصق بالاجتماع مما هو اقتصادي، وكذلك ألصق بما هو اقتصادي مما هو اجتماعي، إلى ذلك.

**((التربية والعوامل البنيوية الاجتماعية))**

ثم التربية يجب أن تشمل بالنسبة إلى الإدارة العوامل الاجتماعية البنيوية، فإن الاجتماع له جانبان، جانب ساكن وآخر متحرك، ولأجل ذلك قسموا علم الاجتماع إلى:

١: علم الاجتماع الساكن.

٢: وعلم الاجتماع الحركي.

**((علم الاجتماع الساكن))**

ويقصد بالجانب الساكن الظواهر الاجتماعية التي تتجلى في الأقسام الأساسية المكونة للاجتماع، مثلاً المظاهر السكانية من الجانب الساكن، وهي تتضمن الهرم السكاني وتوزعه على فئات العمر وعلى الجنسين، وعلى مناطق البلد وقومياته وجماعاته اللغوية وغيرها.

كما تتضمن أثر البيئة الجغرافية في السكان وتكوينهم وتوزعهم ونشاطهم، فملاحظة ذلك يجب أن تسبق الخطة التربوية، وحيث إن المنشئات أيضاً امتداد للمجتمع فاللازم على الإدارة في تربيتها ملاحظة هذا الجانب الساكن، فإن الإطار السكاني هو الوعاء الذي تنطلق فيه عمليات التربية، وتشكل بشكله وتأخذ قالبه.

**((علم الاجتماع الحركي))**

وأما علم الاجتماع الحركي، فهو الممتد من التكوين الطبقي للمجتمع، ويشمل الطبقات الاجتماعية المختلفة التي توجد في البلد،

حيث يقسم البلد إلى فرق وطبقات مما بينهما حدود فاصلة.

ولنمثل بذلك بما مثله بعض الإداريين بنظام الطبقات في الهند، حيث كان المجتمع ينقسم حسب الدين البرهمي إلى أربع طبقات:

١: طبقة البرهمانيين أو الكهان والعلماء والحفظة الكتبة، ومنها يظهر المعلمون والمشرعون وحفظة الدين والتاريخ والحضارة.

٢: وطبقه المحاربين.

٣: وطبقة الصناع.

٤: وطبقة العبيد.

والهند ليست المثال الوحيد لذلك، بل كل مجتمع ينقسم إلى طبقات.

فإذا لم يأخذ المدير في اعتباره أصول موظفيه وتربياتهم والأماكن الساكنة والأماكن المتحركة في المجتمع لم يتمكن من تربيتهم تربية اجتماعية صحيحة، والذي يهمنا هو أن ندرك أهمية معرفة البنية الطبقية للمجتمع إذا أردنا أن نخطط لتربيته، فإن الطبقات الرفيعة لا تريد أن تترك مكانها لتكون متساوية مع الطبقات الوضيعة أو الطبقات من القسم المتوسط، فالتخطيط للإدارة تربوياً يلزم أن يأخذ في نظرة هذه الخصوصية في المجتمع، فيهدف للتخطيط الموجب لتساوي الإنسان بما هو إنسان، كما قال سبحانه: ﴿إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾[(١)].

ثم على المدير بعد المعرفة أن يخطط للعلاج الممكن لتلك البنية، وأن يكون عاملاً من عوامل تغييرها حتى يتمكن أن يتقدم بالإنسانية إلى الآمام، وفي ظل تقديمه الإنسانية إلى الأمام تزدهر منشئته، أي لون من المنشئة كانت.

ومن الواضح أن النمو التربوي في حد ذاته ليس المفتاح الذهبي للنمو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو العسكري أو غيرها، بل يجب أن يقارن بالنمو في سائر الأبعاد، فالتغيير التربوي

---

(١) سورة الحجرات: ١٣.

لبنية المجتمع الطبقية ـ وهي غالباً في المجتمعات المتأخرة ـ يجب أن يكون جزءاً من أهداف التخطيط للمنشئة، إن النمو التربوي يساعد مساعدة كبيرة في تكوين البواعث والمواقف والدوافع اللازمة للمنشئة في بعض أبعادها لا في كلها، فإن التغيير يساعد على الإبداع والتجديد لبنية المجتع وغيرها بدلاً من الاتباع والتقليد، وحيث إن المنشئة جزء من المجتمع يساعد التغيير في اطرادها كمّاً وكيفاً.

**((التربية والجماعات الضاغطة))**

ثم يلزم أن لا يفوت على الإدارة أن المجتمع مكوّن من جماعات منظمة تمارس ضغوطاً كبيرة على التربية حتي لا تحصل، فاللازم على الإدارة أن تأخذ ذلك بحسابه، فيما تريد تربية الأفراد تربية صحيحة، فإن في كل مجتمع جماعات لكل منها بنيتها وأهدافها وآثارها وضغوطها، وهذه الجماعات ذات أدوار فعالة في حياة ذلك المجتمع، ولا يمكن بالتالي النظر في شؤون المجتمع وفي مطالبه وإمكانيات تطويره والتي منها المنشئة المزمع إنشاؤها أو الإستمرار بها، إذا لم تقم الإدارة وزناً لتلك الجماعات ولم تدرك تأثيرها، وتدخل ذلك التأثير في المنشئة.

ومن أبرز الجماعات التي تمارس ضغوطاً كبيرة على التربية سلبياً، عبارة عن الجماعات الدينية المنحرفة والجماعات اللغوية والجماعات الاقتصادية والجماعات السياسية والجماعات المهنية والجماعات الثقافية والمنظمات النقابية ومنظمات الشبيبة ومنظمات النساء وغير ذلك.

ولا نقصد بالجماعات الدينية هي التي يجب على المجتمع السير في ركابها، فإن الإسلام بما هو دين ودنيا، يجب على الذين يقومون بالدنيا السير في ركاب الدين حتى يصلح دنياهم بأن الإسلام دين ودنيا، قال (عليه الصلاة والسلام): «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً»[١].

(١) من لا يحضره الفقيه: ج٣ ص١٥٦.

وقال (عليه الصلاة والسلام): «ليس منا من ترك آخرته لدنياه، وليس منا من ترك دنياه لآخرته»[1].

بل المراد من الجماعات الدينية المتطرفة أو المتحللة أو ما أشبه ممن يمارسون ضغوطاً انحرافية على المجتمع، والتي منه المنشئة لتحريفه إلى حيث يريدون هم.

ومن الواضح أكثر هذه الفئات الاجتماعية المنظمة مستمرة بصورة دائمة في أي مجتمع كان، حتى المجتمعات البدائية ونصف البدائية، فإن هذه الفئات جزء من تركيبتها، بالإضافة إلى أنها من مقومات الحياة الاستشارية الحديثة حيث إن الحياة الاستشارية الحديثة تعطي لكل جماعة الحق في أن تمارس ما تراه صلاحاً، فإن أمثال هذه الجماعات ظاهرة أو مستورة توجه شتى جنبات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصناعية وغيرها، والأكثر في أمثال هذه الجماعات أنها تسبب تأخير المجتمع بكل منشئاته، لأنهم يخافون على مكانتهم من أي تغيير.

نعم جماعة قليلة من هذه الجماعات سبب في تقدم المجتمع إلى الأمام، فإن طابع الإلزام والقسر يتجلى من طرق الضغوط والتوجيه الذي تمارسه مثل هذه الجماعات في كل شيء في المجتمع.

وحيث إن المنشئة شيء في المجتمع، سواء كانت من المنشئات الكبيرة أو المنشئات المتوسطة وحتى المنشئات الصغيرة، فإن أثر هذه الضغوط تظهر بوضوح في أمثال هذه المجتمعات، مثلاً المنشئة الثقافية تريد تقديم الثقافة، والجماعات الاقتصادية تضغط لتقبيل أفراد منها في المنشئة، وحيث إنها تزود بالاقتصاد القوي تتمكن من هذا الضغط، بينما أفراد آخرون أولى وأحرى بالتعليم والتربية، وإذا لم تأخذ الإدارة بهذا الاعتبار تقع ضحية

---

(١) انظر من لا يحضره الفقيه: ج٣ ص١٥٦، وفيه: (ليس منا من ترك دنياه لآخرته، ولا آخرته لدنياه).

لمثل هذه الجماعة مما يسبب تأخير منشئاته، ولا تساهم المساهمة الفعالة في تقديم المجتمع إلى الأمام.

**((تقديم الضوابط))**

والحاصل: إن الجماعات تريد تقديم المحسوبية والمنسوبية على الضوابط، بينما الواجب على الإدارة تقديم الضوابط على المحسوبية والمنسوبية، وذلك لا يمكن إلاّ بالتربية الصحيحة للموظفين، حتى تتمكن الإدارة من تقديم الضوابط والموازين على المحسوبية والمنسوبية.

وأكثر هذه الجماعات تعبر عن اتجاهات معينة تريد أن تجعل المجتمع والفرد والمنشئة في خطاها، فإن كل فرد في حياته يخضع لضغط المجتمع عامة، ولضغط الجماعات المكونة له خاصة، ولا سيما الجماعات التي ينتمي إليها من مثل طائفته القومية أو الجانب الساكن في المجتمع على ما تقدم، وهذا الضغط الذي يمارسه المجتمع عامة والذي تمارسه الجماعات المنظمة خاصة لا يقف عند حدود الأفراد، بل يتجاوز ذلك إلى المنشئات، وكلما كانت المنشئة أكثر تأثيراً في المجتمع كان الضغط عليها أكثر، فإن الجماعات كما تقدم تريد الوقوف في بنية المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتربية والثقافية والمالية وغيرها.

ومن أبرز الميادين التي يتجلي فيها أثر هذه الأفكار الجماعية، ويقوى فيه ضغطها وبأسها وصولتها وجولتها عبارة عن ميادين المنشئات، فاللازم على المدير أن يكون لبقاً وحازماً في أن يقابل هذا الضغط بالحكمة، بما يوجب سير منشئاته إلى الأمام بكل هدوء وسلام.

ومن هنا كان إلزاماً على الإدارة، سواء كانت إدارة خاصة أو إدارة عامة بسبب الحكومة وإن كان هذا الشيء بالنسبة إلى الثاني أهم وأولى وألزم، أن تعلم

البنية الاجتماعية بجماعاتها المختلفة المكونة للمجتمع، وبالأثر الذي تمارسه هذه الجماعات ليستطيع بعد ذلك رسم الخطة اللازمة للتربية الخاصة في منشئته أو التربية العامة في المنشئتة العامة دون أن يصطدم بعقبات اجتماعية لا قبل له بالتغلب عليها، وإذا أرادا سير الأمور على ما يرام فعليه أن يتبع الطرق الناجحة المنسجمة لهدفه.

ومن تلك الطرق أن يشرك أفراد معتدلة هذه الجمعاعات الأقرب منه فالأقرب في وضع الخطة ومراحل الإنقاذ، كما سبق الإلماع إلى ذلك بالنسبة إلى الموظفين في المنشئة، لكن الكلام هنا في مسألة أعم من تلك المسألة السابقة.

وكلما تمكن من إشراك الممثلين منها في لجان تخطيطه، كان أقرب إلى تمكنه من التربية المتوخاة.

ولا يستهان بمثل هذه الجماعات، فإنها هي التي تكون الرأي العام، والرأي العام له من الضغط الشيء المهم، فإن الرأي العام إنما تكون من الجماعات الضاغطة بمختلف فئاتها ومزاياها وخصوصياتها.

**((الدولة وميادين التربية العامة))**

وحيث وصل الكلام إلى هذا الموضع، فلا بأس بالإلماع إلى أن واجب الدولة في ميادين التربية العامة أن تهتم بعدم تأثير الضغط المنحرف عليها، كما هو المشاهد في العالم الثالث كافة، حيث دكتاتورية الدول باستبداد الفرد الواحد بالحكم، وتجميع حزب واحد حوله، وعدم وجود الأحزاب الحرة لتقف من الدولة بالمرصاد، فإن من أبرز الميادين التي يظهر فيها أثر أفكار الجماعات الضاغطة هو ميدان التربية، إذا هو المجال المفضل الذي تجد فيه هذه الجماعات المختلفة منطلقاً ومرتعاً لتحقيق أهدافها ونشر مبادئها وأفكارها، خصوصاً المبادئ والأفكار المستوردة من الشرق والغرب.

وليس غريباً عن أذهاننا أثر المنظمات

السياسية في حياة معاهد التعليم، وهكذا أثر أصحاب الفعاليات الاقتصادية في توجيه سياسة التعليم، وأثر أصحاب الرأي والذي يعبر عنهم بالحل والعقد في كل منطقة أو قرية في سير أمور التربية وخطتها.

وكثيراً ما رأينا في بعض هذه البلاد أن الجماعات الضاغطة إذا لم يتمكونوا من توجيه المدارس حاولوا غلقها بشتى الوسائل والسبل، ومن المشاهد أن تاريخ التربية منذ نشأتها حتى اليوم يظهر فيه أثر هذه الجماعات المختلقة في مختلف أبعاد الحياة.

فعلى المدير سواء كان مدير دولة يعبر عنه بالرئيس، أو مدير منشئة من مختلف المنشئات، أن يهتم بتربية الشعب بالنسبة إلى الدولة، وأن يهتم بتربية الموظفين الذين هم تحت يده، إن أراد السير بالأمن إلى الأمام بدون انحراف، مع ملاحظة أن لا تؤثر فيه جماعات الضغط والمغريات حتى يتمكنوا من تحريف التربية فتكون التربية الصحيحة.

## ((آلات المنشئات والمنظمات))

**(مسألة)**: في الآلات للمنشئات والمنظمات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فإنه تستخدم في المكاتب . حكومية أو أهلية، ثقافية أو صناعية أو غيرها . أنواع متعددة من الآلات، كالآلات الكاتبة والحاسبة والطباعة وغيرها، وقد تعددت أنواع الآلات الحديثة مما يحتاج إليها كل مكتب ومنشئة على الاختلاف في الاحتياج كثيراً أو قليلاً، وتهدف الإدارات العصرية من شراء الآلات التابعة للمشئات إلى تحقيق أغراض متعددة للمنظمة، فإدخال الآلات والجهزة الحديثة إلى المكاتب لها فوائد كثيرة مثل:

### ((فوائد التزويد بالآلات الحديثة))

**أولاً**: زيادة في سرعة الأعمال، فإن القيام بالأعمال بواسطة الآلات يؤدي إلى السرعة في إنجازها، لوضوح إن الأعمال سريعة بآلاتها حتي إذا كانت يدوية، فكيف بما إذا كانت كهربائية، كما هي المتعارف الآن.

**وثانياً**: إنها لا تتعب الإنسان كما يتعبه إذا عمل بيده، وحتى الآلات اليدوية أقل أتعاباً من اليد وحدها.

وتظهر فائدة السرعة وعدم التعب فيما يلزم القيام ببعض الأعمال في أوقات محددة وقصيرة، مثل تحضير رواتب الموظفين في المنظمة في وقت قصير وقبل بداية العطلة الرسمية وما شابه ذلك.

**ثالثاً**: إشعار الموظف بالرضا، حيث إنه يشعر بالدخول في الحضارة الحديثة أكثر فأكثر.

**الرابع**: تخفيض في التكاليف، حيث تساهم الآلات بتخفيض نفقات القيام بالأعمال المرتبطة بالمنشئة، وذلك بتخفيضها في عدد الموظفين

في توفيرها الغرف والمكاتب التي تخصص للموظفين، فإن الآلة تستطيع أن تقوم بالأعمال العديدة مما لولا الآلة احتاجت المنشئة إلى موظفين أكثر، فهي تحل محلهم في القيام بالأعمال، ولذا يتحقق وفرة في عدد الموظفين عند إدخال الآلات إلى المنشئات مما يستغني عن جملة منهم.

ويمكن الإستفادة من هذه الوفرة في الأيدي العاملة في مجالات أخرى من مجالات الحياة، التي تعددت واحتاجت إلى كثرة من الموظفين، ولهذا السبب فإن الموظفين في كثير من الأحيان ينظرون إلى الآلات نظرة خوف وريبة، وذلك خشية أن تحل هذه الآلات محلهم في المستقبل فيفقدون وظائفهم ويضطرون للبحث عن وظائف جديدة في مجالات عمل أخرى، وكذلك يخافون من تقليل الأجور لقانون العرض والطلب.

**خامساً**: الدعاية والمفاخرة، فإن بعض المنشئات تقوم بشراء الآلات الجديدة والغالية الثمن أحياناً بهدف الدعاية لنفسها والمفاخرة أمام المنظمات الأخرى، ولأجل ظهور المنظمة أمام الجمهور بأنها منظمة متقدمة ومتمشية مع متطلبات العصر، وذلك بدون الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمة إلى تلك الآلات، وتوفير كمية العمل اللازمة لتشغيلها باستمرار أو غير ذلك، وإنما الهدف الدعاية، ومن الواضح أن للدعاية أثرها الفعال في ترويج البضاعة أو ما أشبه البضاعة.

**سادساً**: زيادة الدقة في العمل، فإن الدقة من أهم ميزات الآلات الحديثة، فالإنسان يخطئ أحياناً أثناء قيامه بعمله، لكن الآلة لا تخطئ، وإذا أخطأت فإن الخطأ يكون ناتجاً في أصله من الإنسان الذي يشغل الآلة أو يعد البرنامج لها، نعم تخطئ الآلة إذا عطبت، وذلك

مبحث آخر.

ودقة الآلة في القيام بالأعمال يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل إلى جمهور المستفيدين.

**سابعاً**: زيادة في الأمن والسلامة في المنظمة، فإن وجود الآلات يقلل من فرص السرقات والاحتيال واللف والدوران في المنظمات، كما يقلل من فرص الحرائق فيها.

**ثامناً**: إراحة الموظفين من الأعمال الروتينية، فإنه توجد في المنظمات بعض الأعمال التي تعتبر روتينية ومملة وغير مرغوب فيها من قبل الموظفين، أو من قبل الجماهير المراجعين للإدارة، فإن إعطاء مثل هذه الأعمال الروتينية للآلات المكتبية لتقوم بها، يقلل من تذمر الموظفين ونفورهم ونفور الجماهير من المنشئة.

فالآلات لا تشعر بالملل ولا بالتعب من القيام بمثل تلك الأعمال، وإن كانت الآلة أحياناً تتعب بمعنى أن الواجب إراحتها من جهة ارتفاع الحرارة فيها بسبب الحركة المستمرة الموجب لعطبها أو ما أشبه ذلك.

**عاشراً**: التوسعة في العمل، إن الآلة تقوم مقام جملة من الموظفين، وبدون الآلة يكون الناتج قليلاً، ومعه يكون كثيراً.

**الحادي عشر**: تقليل الموظفين، حيث تقوم الآلة بعمل جملة من الموظفين، مثلاً في البريد تقوم آلة الفرز بفرز الرسائل وتخصيص كل جملة من الرسائل للبلد المرسلة إليه، وذلك يوجب تنقيص عدد الموظفين إلى الربع أو الخمس مثلاً وهكذا.

والفرق بين هذا وبين التوسعة في العمل، أنه ربما لا تتحمل المؤسسة لضيق مكانها أو ما أشبه إلى استيعاب عدد كبير من الموظفين، فالآلة توسع العمل بدون الاحتياج إلى الاستيعاب،

بينما تقليل الموظفين يخفف من مشاكلهم ورواتبهم وما أشبه ذلك.

**الثاني عشر**: إعطاء حاجات الجماهير أسرع، مثلاً معمل التخبيز يعطي الخبز لألف إنسان، بينما ليس كذلك إذا كان هناك موظفون يقومون بالتخبيز.

**الثالث عشر**: يأتي من الآلة ما لا يأتي من غيرها، كالجمال في الخياطة، وإفراغ الهواء في المعلبات، وغير ذلك.

**((عيوب استخدام الآلات الحديثة))**

لكن في نفس الوقت للآلات الحديثة عيوب، وإن كانت المزايا تفوق العيوب، ولهذا يستخدمها المديرون في مؤسساتهم مثلاً:

**الأول**: الآلة قليلة المرونة، فلكل آلة أو جهاز من الآلات والأجهزة المكتبية أعمال مخصصة لها وتقوم بها، وعند ما لا يتوفر العمل في مجال اختصاص الآلة، فإنها تبقى متوقفة بدون عمل، بعكس الموظف الذي هو إنسان حيث يستطيع أن يقوم بالعديد من الأعمال وأن يتدرب على أي نوع من أنواع العمل.

**الثاني**: إنها عرضة للكسر والتلف، وهذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، فقد يؤدي أيّ كسر أو تلف في الآلة إلى توقف الأعمال في المنظمة، ولا سيما إذا لم يكن متوفراً في المنظمة سوى آلة واحدة، وهذا وإن كان يقابل بمرض الموظف أو غيابه اضطرارياً، إلاّ أن المرض والغياب أقل في الاعتبار من الكسر والتلف.

**الثالث**: الآلة تحتاج إلى موظفين مدربين ومتخصصين لتشغيل الآلات، خصوصاً إذا كانت معقدة، ونفقات الحصول على هؤلاء

الموظفين المتخصصين للآلات تكون مرتفعة في بعض الأحيان، كما أن تدريب الموظفين الموجودين في المنظمة لاكتساب المهارات اللازمة لتشغيل تلك الآلات يكلف المنشئة كثيراً من الناحية المالية، بل والناحية الاجتماعية أيضاً، وخصوصاً إذا كان التدريب يتم خارج البلاد.

**والرابع**: كثيراً ما توجب الآلة الضوضاء، بينما ليس الإنسان كذلك.

**والخامس**: تنشر الآلة الوساخة، من الاحتياج إلى النفط والدهن وسائر المواد، ليس كذلك الإنسان.

**والسادس**: الآلة تتطلب قرطاسية ولوازم خاصة مما لا يتطلب الإنسان بمثل ذلك.

**والسابع**: الآلة تحتاج إلى صيانة دائمة، والصيانة الدائمة تكلف الإدارة مبالغ من المال والموظفين.

**والثامن**: شراء الآلات تتطلب إنفاق مبالغ كبيرة من رأس المال.

**والتاسع**: إن الآلات الحديثة تصبح قديمة بسرعة، وتحل محلها الآلات الأكثر حداثة، فإبقاؤها يوجب تأخر المنظمة اجتماعياً، مما يؤثر في النتائج والأرباح، وتبديلها يكلف إنفاق مال كبير من المؤسسة.

**والعاشر**: في الآلة أخطار من جهة الكهرباء أو بتر اليد والرجل أو نحو ذلك، كما في آلات النجارة والحدادة و غيرهما.

**والحادي عشر**: إن الآلة في كثير من الأحيان توجب تخريب

العمارة من جهة تحريكها الجدران ونحوها مما يوجب تصدعها.

**والثاني عشر**: تقليل فوائد الأطعمة التي تصنع بالآلة، كالطحن بواسطة الكهرباء ونحوه، حيث تحرق الآلة المواد الحيوية من الأطعمة والحبوب ونحوها، إلى غير ذلك.

**((آلات الراحة))**

ثم مرادنا بالآلة في هذا المبحث غير الآلة التي توفر للموظفين الراحة، كالبرادات والمكيفات والمدافئ، بل كذلك ليس المبحث في مثل التلفون ونحوه مما الإنسان بحاجة إليه عموماً، نعم هذه الآلات الخارجة عن الآلات المكتبية تؤدي بعض الفوائد السابقة، كالمظهر اللائق وسرعة إنجاز الأعمال ونحوها، كما أن لها بعض الأضرار السابقة كالخطر والاحتياج إلى الصيانة وإيجاد الضوضاء.

**((الدراسة قبل شراء الآلات))**

ثم إنه يجب على الرئيس أو الشخص الملقى إليه مهمة شراء الآلة، أن يتمهل قليلاً قبل الشراء ويقوم بإجراء دراسة شاملة حول الموضوع، وعلى ضوء هذه الدراسة يستطيع أن يتخذ قراره في خصوص هذا السؤال: هل هناك حاجة ماسة إلى آلة مّا من أي جهة من الجهات السالفة الذكر.

وإذا كان الجواب بالإيجاب فيأتي دور سؤال الثاني: إن أية آلة يجب اختيارها.

والغالب أن الجواب عن السؤال الأول بالإيجاب، وذلك يعود إلى الزيادة الكبيرة في الأعمال المكتبية سواء في المكاتب الحكومية أو مكاتب سائر المنشئات حتى مثل المدارس وما أشبه.

لكن من الضروري على الجهة المكلفة بشراء الآلة إن رأى ذلك مناسباً أن يسأل عن نفسه، هل من الممكن تبسيط العمل أو حذفه أو تغيير الطريقة التي يتم بها بحيث يكون بالإمكان الاستغناء عن الحاجة لشراء الآلة.

فإذا كانت الحاجة إلى العمل واضحة ولا يمكن حذفه فهل هذا

العمل يبرر شراء الآلة، لأنه بالمقارنة قد يرى أن لا حاجة إلى شراء الآلة لكثرة التكاليف أو ما أشبه ذلك، وإذا اتضح للجهة المسؤولية عن اشتراء الآلة أن الحاجة ماسة لشراء الآلة، فاللازم أن يلاحظ ويتساءل عن نوع الآلة المناسبة للقيام بالأعمال في المنشئة.

ففي السوق والمعارض أنواع متعددة من الآلات، وأن لكل نوع مزايا وعيوباً، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل الشراء، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب قبل الشراء، مثل هل هذه الآلة متينة أو ضعيفة، وهل هذا يسقط عن الاعتبار بعد مدة بتغيره إلى آلة أخرى أو لا، وما هي أفضل آلة من بين الآلات المتوفرة في السوق، وأكثرها ملائمة للقيام بأعمال المنشئة، مع ملاحظة وضع المنشئة ومكانتها.

ثم يسأل ما هي الفوائد التي ستجنيها المنظمة من شراء هذه الآلة، فهل هذه الآلة تؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة مطلوبة، وهل تخفض هذه الآلة في التكاليف الإدارية، لأنها تسد مسد الموظفين، وهل أنها تقلل من الأخطاء وزيادة الثقة في القيام بالأعمال، وهل أنها توجب إراحة الموظفين من الأعمال الروتينية المملة، إلى غير ذلك من الفوائد التي تقدمت.

وبإمكان الجهة المكلفة بشراء الآلة الاستفسار من المنظمات الأخرى التي تستخدم تلك الآلات، لأخذ فكرة عن مزاياها وعيوبها، كما أن بإمكان الجهة المكلفة أن تأخذ فكرة عن تلك الآلات من وكيلها أو بائعها، لكن بشرط أن يكون الوكيل أو البائع مأموناً في صدقه لا حريصاً على البيع، لأن البائع والوكيل غالباً يبين المزايا التي تتمتع بها الآلة، ويقلل كثيراً من عيوبها أو ينفيها إطلاقاً، فإذا أرادت الجهة المكلفة بشراء الآلة الاعتماد على البائع والوكيل، فاللازم

أن يكون على علم بسابقهما من صحة القول والإنصاف.

وعلى أي حال، فاللازم أن يجمع الرئيس أو الجهة المسؤولة كمية كبيرة من المعلومات عن الآلة التي يفكر في شرائها، كما أن على الجهة المسؤولة أن يتساءل أيهما أفضل الإيجار أو الاشتراء، إذ حال الآلة حال السيارة والدكان والدار وغيرها، قد يكون إيجارها أفضل وقد يكون شراؤها، وإذا تمكنت الجهة المسؤولة من فحص الآلة واختبارها قبل الإشتراء للتأكيد من مزاياها واكتشاف عيوبها يجب أن يفعل ذلك، سواء بنفسه إذا كان قادراً على ذلك، أو باستخدام مهندس يتمكن من الاختبار.

**((شرائط اختيار الآلات))**

ثم على الرئيس أو الجهة المسؤولة أن يراعي قبل اختياره الأمور التالية:

**((سهولة التشغيل))**

**الأول**: سهولة تشغيل الآلة، فإن سهولة تشغيل الآلة يعتبر من مزاياها، إذ بعض الآلات لا تشغل إلاّ بصعوبة، وبعض الآلات تشتغل بسهولة، ثم إذا اشتغلت الآلة بسهولة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المفضل بينها وبين الآلات الأخرى.

إذ من الممكن أن تكون آلة أكثر سهولة من هذه الآلة، فإن سهولة تشغيلها تسهل عملية الموظفين في التشغيل، كما تسهل تدريبهم عليها في وقت قصير وبتكلفة أقل، وتكون الآلة بالنتيجة تنجز الأعمال بسرعة وتقلل من التعب، كما أنها تقلل من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب أثناء القيام بعمل التشكيل، فكلما كان أقصر كانت الأخطاء أقل.

**((المتانة))**

**الثاني**: المتانة، فإن الآلة حيث تستخدم بواسطة أعداد مختلفة

من الموظفين وتحت ظروف متفاوتة، وكثير من الموظفين لا يهتمون بالحفظ، فإذا لم تكن الآلة قوية متينة تكون معرضة للتلف بسرعة، وتسبب بذلك الخسارة للمنظمة، فاللازم على الجهة المسؤولة ملاحظة المتانة، والمقايسة بين الآلة التي يريد اشتراءها وبين سائر الآلات التي هي من هذا النوع.

**((المرونة))**

**الثالث**: المرونة، والمراد بالمرونة إمكان استخدام الآلة للقيام بأنواع متعددة من الأعمال، فإذا كانت كمية العمل المتوفرة لدى المنشئة من نوع واحد من الأعمال لا تكفي لبقاء الآلة في حالة عمل مستمر، فإن من الأفضل شراء آلة تتوفر فيها المرونة بحيث تستطيع القيام بأنواع متعددة من الأعمال، لكي يكون بالإمكان الاستفادة منها في تلك الأعمال، كماكنة الخياطة التي تخيط وتطرز وغير ذلك، وأحياناً تكون ماكنة واحدة تقوم بعشرة من الأعمال أو أكثر.

أما إذا كانت كمية العمل في المنشئة كافية لبقاء آلة ما في حالة عمل مستمر، فإن من الأفضل شراء آلة متخصصة في ذلك النوع من الأعمال، لأنه لا تكون هناك فرصة لبقاء الآلة بدون عمل حتى تستخدم ما فيها للأنواع الأخرى من الأعمال، والغالب في المنشئات خصوصاً المنشئات الكبيرة احتياجها إلى الأعمال المتعددة فيكون النوع الأول هو المفضل.

**((قابلية التكيف))**

**الرابع**: قابلية التكيف، فإنه يجب على الجهة المسؤولة مراعاة قابلية الآلة للتكيف مع الأنظمة والترتيبات المتبعة في المنظمة، بحيث يكون بالإمكان استخدام الآلة بدون إدخال تغييرات كبيرة على الإجراءات، وعلى النماذج والسجلات، وعلى مصادر المعلومات الموجودة في المنشئة.

فآلة قابلة للتكيف مع الوضع الحالي للمنظمة أفضل من آلة

أخري يتطلب إدخالها في المنشئة إعادة تصميم النماذج المستخدمة في المنظمة وإعادة ترتيب الملفات ومصادر المعلومات وغيرها من التغييرات.

كما أن المنشئة إذا كانت عازمة على التغيير بعد سنة مثلاً، فالواجب أن تكون الآلة قابلة للتكيف، بأن تكون ذات فائدة في الحال الحاضر وذات فائدة في المستقبل، لإمكان تكيفها حسب تكيف المنظمة.

**((قابلية الحمل والنقل))**

**الخامس**: قابلية النقل والحمل، فإنه في كثير من الأحيان لا تبقى الآلة في مكان واحد، إذ تنقل من موظف إلى موظف آخر، أو من غرفة إلى غرفة أخرى، ولذا فإن خفة وزن الآلة وسهولة نقلها توفر كثيراً من الجهد أثناء نقلها وتحريكها من مكان إلى مكان آخر، خصوصاً إذا كانت المنشئة تريد الانتقال إلى محل آخر أو بلد آخر.

ويلاحظ أن الاتجاه الحديث في الآلات المكتبية هو في التقليل من وزنها وحجمها مع المحافظة في نفس الوقت على جودة نوعيتها، نعم كثير من الناس يحبون المظهر الكبير، ولهذا لا يلاحظون هذه الجهة، وإنما يلاحظون كبر المظهر، وذلك أمر آخر غير ما نحن بصدده.

وعلى أي حال، فعلى كل مدير أن يختار ما يليق بمقصده وهدفه، وأن ما ذكرناه من قابلية النقل والحمل وسهولتهما إنما هو الأصل الأولي، ويستثنى منه ما استثنيناه من إرادة المدير المظهر أو نحو ذلك.

**((خدمات الصيانة))**

**السادس**: خدمات الصيانة، بمعنى اختيار الآلة التي تتوفر لها قطع الغيار وخدمات الصيانة في وقت سريع، كما يتوفر لها الموظفون الأخصائيون، فإنه كثيراً ما لا تتوفر قطع الغيار أو موظفون، فمثل هذه الآلة يجب أن تعطى الأولوية عن الآلة الأخرى التي يصعب

الحصول على ما تحتاجه تلك الآلة من القطع والخبراء الذين يتمكنون من إدارتها عند الاحتياج.

### ((تكاليف الاحتياج))

**السابع**: تكاليف تشغيل الآلة وقطع غيارها والموظفين الذين يقومون بالتشغيل وما أشبه ذلك، فإنه عند المفاضلة بين أنواع متشابهة من الآلات من حيث المزايا والعيوب، فإن ملاحظة تكاليف التشغيل لها ابتداءً أو استدامةً، أو تصليحها أو تعويض قطع الغيار في صورة عطب بعض القطع، تفيد عند إجراء المفاضلة بين الآلتين، وأقل الآلات تكلفة من ناحية التشغيل تعتبر أفضل بالنسبة إلى المؤسسة.

وتتضمن تكاليف تشغيل المواد اللازمة للآلة والمعدات الخاصة التي تحتاجها والنماذج ومساحة المكتب التي تشغلها والمحروقات أو الطاقة التي تحتاج إليها لأجل تشغيلها، والإصلاحات اللازمة لها، مثلاً قد تحتاج إلى النفط من القسم الراقي الغالي، وقد تحتاج إلى النفط من القسم المتعارف، أو من القسم السافل، وتفاوت القيمة بينها كثيرة.

### ((خصوصيات التشغيل))

**الثامن**: خصوصيات التشغيل، مثلاً قد تحتاج الآلة إلى الكهرباء القوي، بحيث إذا أطفئت الكهرباء لم يمكن تشغيلها بسبب المولد، فإن مثل هذه الآلة مفضولة بالنسبة إلى الآلة التي تشتغل بالمولد أيضاً.

هذا بالنسبة إلى البلاد التي تنطفئ الكهرباء فيه كثيراً، ككثير من البلاد المتخلفة كالشرق الأوسط ونحوه، فاللازم اشتراء آلة تشتغل حتى بالكهرباء المنبعثة من المولد.

### ((شهرة الشركة المنتجة))

**التاسع**: شهرة الشركة المنتجة للآلة، فإنه غالباً الشهرة لا تكون إلاّ واقعية، فعلى الرئيس أن يعتمد عليها ليتأكد من مزايا الآلة الفنية، ولذا فإنه يعتمد في بعض الأحيان على شهرة المصنع المنتج للآلة، وعلى

أمانة واستقامة وكيلها، فيطلب من الوكيل أن يزوده بالآلة الجديدة ويأخذ منه الضمانات والكفالات على جودة الآلة، لكن الشهرة التي هي قابلة للاعتماد عليها هي الشهرة التي انبعثت من قدم المصنع وبقي على الشهرة، وإلاّ فالشهرة الوقتية ربما تكون زائفة ومنبعثة عن الدعاية.

**((منظر الآلة))**

**العاشر**: المنظر والمسمع العام للآلة، فإن المكتب إذا طلب آلة جديدة جيدة في التصميم يجب أن يلاحظ أيضاً أن تكون جميلة بالمنظر بحيث تسر العين عند ما تنظر إليها، ولا تزعج الأذن بصوتها وضوضائها، فإن مثل هذه الآلة لا تكون مزعجة للعين أو الأذن، وتكون جالبة للزبائن أكثر فأكثر.

فكما أن النفس تريد الشيء الجيد فالعين والأذن أيضاً يريدان الشيء الجيد، وكذلك بالنسبة إلى الأنف، فإذا كانت هنالك آلة تشتغل بالنفط المحروق وأخرى بالنفط الأبيض وفرض عدم أهمية القيمة بالنسبة إلى المؤسسة، فاللازم اشتراء الآلة التي تشتغل بالنفط الأبيض لا التي تعمل بالنفط المحروق، وكذلك الآلة النفطية والكهربائية إلى غير ذلك.

**((بين الشراء والإجارة))**

**الحادي عشر**: الرهن والإجارة أو البيع، فإذا أمكن للإدارة كلا الأمرين لوحظ أقلهما تكلفة، كما تقدمت الإشارة إلى ذلك.

**((دوام الأجهزة))**

**الثاني عشر**: دوام الآلة، فإذا كانت هنالك آلتان متساويتان من جميع الحيثيات إلاّ أن إحداهما أدوم، فاللازم تقديم هذه الآلة على الآلة التي هي تكون أقل دواماً، فإن الآلة قد يكون ثمنها أغلى من ثمن آلة أخرى مماثلة لها، ولكن تبقى ذات الثمن الأعلى مدة أطول، فإن الآلة الغالية الثمن تبدو أكثر فائدة وأفضل لشرائها من الآلة الأخرى بالنسبة

إلى المنشئة، فإذا أراد المدير اختيار آلة ما من بين عدة أنواع من الآلات، فإذا تبين لدى المفاضلة بين الآلات أن هناك آلتين متساويتين بالنسبة للعناصر المذكورة سابقاً، كالمتانة والمنظر وما أشبه، ففي مثل هذه الحالة فإن عنصر تكلفة الآلة يؤخذ بعين الاعتبار، ويكون هو العنصر الحاسم في اتخاذ القرار.

ويدخل في تكلفة الآلة المقسطة أولى من الآلة التي يجب دفع قيمتها مرة واحدة، وكذلك الآلة التي يمكن استبدالها بآلة جديدة وما أشبه ذلك، فإنه قد تكون الآلة التي يمكن استبدالها عند نفس الشركة أفضل من الآلة التي لا يمكن استبدالها عند نفس الشركة، وإنما يجب أن تباع بالأسواق.

**((التنسيق بين الآلات))**

ثم إذا أراد المدير اشتراء آلات متعددة من جنس واحد، كالآلات الكاتبة أو الحاسبة أو ما أشبه، فمن الأفضل أن تكون موحدة في الجنس والشكل وسائر الخصوصيات، لأن توحيد الآلات في المكتب الواحد له فوائد، كالحصول على الآلات بتكاليف أقل، وبتحقيق ذلك في المفاوضات عند توقيع عقد الشراء، والمرونة والسهولة في الخدمة والصيانة والقيام باستخدام تكاليف أقل والتخفيض في تكاليف تدريب الموظفين بتشغيل الآلات، وإعطاء منظر متناسق وجميل للمكتب الذي توضع فيه آلات من نوع واحد.

اللهم إلاّ إذا كان المطلوب التنوع لجلب الزبائن أو جمال المظهر، كما نشاهد ذلك في تنوع الأزهار والأطعمة والألبسة والمساكن والمراكب وغيرها، حيث خلق الإنسان متطوراً ومتطلباً للتنوع.

ثم إذا كانت هناك آلتان يمكن استخدام أية واحدة منهما أو

اشتراؤهما أو ما أشبه، فاللازم إجراء مقارنة بين التكاليف السنوية للقيام بالعمل بواسطة الآلات اليدوية والآلات الآلية، فإذا تبين نتيجة الدراسة تفوق إحدهما على الأخرى بأن كانت تكاليفها أقل أخذ بها، أما إذا تساوت الوسيلتان من حيث التكلفة فاللازم أن يلاحظ الجهات الأخرى في ترجيح هذه على تلك، أو تلك على هذه.

مثلاً يفضل الخبراء بالنسبة إلى البلدان النامية أن تأخذ بالوسائل اليدوية، لأن في ذلك تقليلاً من نسبة البطالة، وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل، وفيه أيضاً تقليل من المشاكل الناجمة عن الآلات الآلية.

إذاً لكل من الوسائل اليدوية والوسائل الآلية فوائد وأضرار، مثلاً الوسائل اليدوية بحاجة إلى موظفين متعددين، ولهم الرواتب والأجور والعلاوات والمكافئات والتقاعد والامتيازات الأخرى، أما بالنسبة إلى الوسائل الآلية، فإنها تحتاج إلى أقل من موظفين، لكنها تحتاج إلى تكاليف الموظفين الذين يقومون بتشغيل الآلات وتكاليف الصيانة، أو تكاليف استيجار الآلة إذا كان ذلك مناسباً، وتكاليف التيار الكهربائي مثلاً، أو القوة المحركة للآلة، والقرطاسية واللوازم الأخرى للآلة والتجهيزات المكتبية، وما إلى ذلك.

وقد تقدم أن اللازم ملاحظة سمعة المنشئة أيضاً، فإن الآلات الحديثة الآلية أكثر سمعة من الوسائل اليدوية، كما أن الآلات اليدوية أكثر إبقاءً لفوائد الأطعمة كالرحيات الهوائية أو المائية حيث تبقي فوائد الحبوب المطحونة، وليس كذلك الرحيات الكهربائية، حيث إنها تحرق قسماً من القوى الكامنة في الحبوب، فتكون أقل فائدة من المطحون من الحبوب بسبب الرحيات اليدوية أو الهوائية أو المائية أو ما أشبه ذلك على ما تقدم.

وقد يقدم إحداهما على الأخرى من جهة إزعاج الجيران بسبب الآلات اليدوية دون الكهربائية، حيث تحدث الآلات اليدوية الضوضاء المزعج للجيران.

**((مما يلزم على المدير في استخدام الآلات))**

ثم على الرئيس أمور:

**الأول**: وضع خطة لاستعمال الآلات، حيث إن بعض الموظفين لا يحتاجون إلى الآلة باستمرار، بل إنما يحتاجون إليها في أوقات محددة، فلأجل الاقتصاد في النفقة على المدير أن يضع خطة لاستعمال الآلة بحيث يزود الموظف آخر، وبهذا يكون قد حقق استفادة كبيرة من الآلة.

**الثاني**: توفير الصيانة اللازمة للآلة، فإن خدمات الصيانة ضرورية للآلة لكي تبقى الآلة في حالة جيدة وتطول عمرها وتؤدي إلى تحقيق أكبر استفادة منها، وفي المنظمات الكبيرة غالباً ما تنشأ إدارة لصيانة الآلات، أما الإدارات الصغيرة فمن الأفضل أن تتعاقد مع بعض المنظمات المتخصصة بالصيانة وخدمة الآلات لتقديم خدمات الصيانة للآلات الموجودة فيها.

**الثالث**: التأكيد من أن الآلة مغطاة بعد انتهاء العمل، فإن الغبار والأوساخ والأتربة والشمس وما أشبه عدوة للآلة، وتوجب فسادها وعطبها، فبعد انتهاء الدوام والاستفادة من الآلة يجب لحمايتها من الغبار ونحوه أن تغطى.

**الرابع**: تدريب الموظفين على أفضل الطرق لاستخدام الآلة،

فإن استخدام الآلة بواسطة موظف غير مدرب تدريباً كافياً يؤدي إلى سرعة عطبها وإتلافها، ولذا فإن تدريب الموظفين على الآلة يحقق فوائد جمة.

**الخامس**: سياسة محددة لاستبدال الآلة القديمة، فإنه عند ما ترتفع تكاليف صيانة الآلة وتصبح قديمة، أو يأتي إلى السوق آلة أفضل، فمن الأفضل بيع الآلة القديمة واستبدالها بآلة حديثة.

**السادس**: جمع الأعمال المتشابهة في محل واحد، إذ تتطلب الآلات وجود كميات كبيرة من العمل لإبقائها في حالة عمل مستمرة، فإن تجميع الأعمال المتشابهة يوفر للآلة العمل باستمرار، كما أنه يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام به.

**السابع**: الحرص على توحيد الآلات المكتبية في المنظمة كما تقدم، فإن ذلك يسبب تقليل نفقات الموظفين لوحدة العمل إلاّ فيما استثنيناه.

**الثامن**: القيام بعملية جرد للآلات الموجودة في المنظمة كل ستة أشهر مرة أو كل سنة، فإن القيام بعملية جرد شاملة للآلات الموجودة في المنظمة مرة كل عام أو كل ستة أشهر أو ما أشبه يحقق فوائد عديدة، كالتأكد من أن الآلات المكتبية المسجلة في سجلات المنظمة لا تزال موجودة في حيازة المنظمة، وكتوفر فرصة للتفتيش على حالة الآلة للتأكد من الصيانة والعناية التي تلقتها، وكاكتشاف الآلات الموجودة في المنظمة بدون عمل، أو بأعمال متراكمة عليها أكثر من قدرتها وقابليتها مما يوجب عطبها، حتى يتخذ الإجراءات المناسبة للاستفادة منها استفادة متوسطة بين

الإفراط والتفريط، كما أن عملية الجرد والتفتيش توجب الإطلاع على ما إذا حصل للآلة خطر يوجب الاجتناب عنه، كانسلاخ الكهرباء عن جلدها مما يوجب التكهرب ونحو ذلك.

**((تملك الآلات واستيجارها))**

ثم إن الغالب في معظم المنظمات العالمية بالنسبة للآلات كما هي بالنسبة إلى المباني، تملك الآلات والمباني، بل وسيارات النقل وما أشبه، وكذلك بالنسبة إلى الحكومات، لكن في الأزمنة المتأخرة أصبح العكس هو السائد في كثير من الشركات والمنظمات والحكومات بالاستيجار، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع ثمن شراء بعض الآلات وإلى احتمال أن تصبح قديمة بسرعة، وأن تحل محلها آلات أحدث وأفضل.

ولذا فإن عديداً من الحكومات والمنظمات، من غير فرق بين أقسامها، أخذت تستأجر الآلات والتي منها السيارات وما أشبه، وكذلك المباني، ولا سيما الآلات الغالية الثمن كالعقول الالكترونية، فتوقع عقود استئجار الآلات أو المباني مع الشركات المنتجة والمديرة لتلك الآلات وتلك المباني لفترة زمينة محددة، كما هي القاعدة في الإجارة.

ويتم التفاوض بين الطرفين للاتفاق على شروط جديدة لاستئجار الآلات والمباني ونحوها بين فترة وفترة، حسب رضى الطرفين.

وسواء كانت شركة عامة كالحكومة، أو شركة خاصة كشركات الأهالي، يلزم عليها ملاحظة أن أي الأمرين أربح لها من الاستيجار أو الشراء، وربما يكون الأمران على حد سواء إلاّ أن احتياج الشركة إلى المال حالاً يقدم الاستيجار، أو الاستغناء عن المال حالاً يقدم الشراء، مثلاً قيمة الاشتراء ألف دينار وقيمة الاستيجار كل عام مائة دينار، والآلة تشتغل بسلام مدة عشر سنوات، فإنه لا فرق بين الاستيجار والاشتراء من جهة أصل قيمة المال، لكن تحتاج الآن الشركة إلى

تسعمائة دينار فتستأجر، أو تستغني عنه فتشتري.

وبهذه الجهة، أي الاختلاف بين القيمتين أو الاحتياجين، يستعد كل طرف من مالك الآلة ومن الشركة على التفاوض بين الاشتراء أو الاستيجار، فربما الشركة تحتاج إلى المال والمالك مستغن عنه فيكون الاشتراء، وربما العكس فيكون الاستئجار، وهكذا.

ويحقق استئجار الآلات فوائد متعددة، مثل أن الاستئجار يخضع أحياناً إعمال المنظمة المستأجرة لبعض الرقابة من قبل المنظمة المالكة للآلات، وذلك في نفع المستأجر أو ضرره، ومثل أن تكاليف استجار الآلات تكون مرتفعة في بعض الأحيان فالمنظمة المالكة للآلات تريد أن تغطي تكاليف الآلة وأن تحقق ربحاً منها، ومثل أن الاستئجار يوفر في تكاليف الصيانة ولا سيما عند ما تكون تلك الخدمات متخصصة وتكاليفها مرتفعة، فالمنظمة المالكة للآلة تقوم بإعمال الصيانة لها.

ومثل أن الحكومة تريد ربح أصحاب الأملاك، كما رأينا ذلك في بعض البلاد فبينما الحكومة تقدر على استملاك البنايات لكنها ترجح الاستيجار من أصحاب الأملاك، وذلك حفظاً للعلاقة بين الحكومة وبين الأمة.

ومثل أن الاستيجار يوفر للمنظمة استخدام آلات حديثة للقيام بأعمالها، فكلما بليت الآلة استبدلها بآلة جديدة.

ومثل أن استيجار الآلات يوفر رأس المال الذي كان مخصصاً لثمن شراء تلك الآلات ويصبح بإمكان المنظمة استثمار ذلك المبلغ من المال في أوجه أخرى ليعود على المنظمة بالربح والفائدة.

ومثل أن أرباح التفاوت بين الأجرة وبين القيمة يسبب الأرباح المضاربية ترجح طرف الاستيجار، مثلاً إذا اشترى الآلة بألف كانت تسعمائة التي هي التفاوت بين الاشتراء وبين الاستيجار في الحال

الحاضر مجمدة في الآلة، بينما إذا استأجر أعطى التسعمائة التي هي التفاوت لشركة مضاربية فيكون أرباحها كل سنة تسعين مثلاً، وفي مثل البلاد التي لا تؤمن بحرمة الربا يمكن إعطاء التسعمائة للمصرف الربوي فيعطي كل عام للشركة مثلاً تسعين ربحاً، إلى غير ذلك.

ومثل هذه الملاحظة بالتفاوت في المقام تكون الملاحظة في الاستيجار مع الرهن، والاستيجار بدون الرهن.

وربما يستأجر الدار كل عام بمائة دينار، وربما يرهنها في عشر سنوات بألف ويعطي كل عام الأجرة لها عشرين ديناراً، كما هو المتعارف الآن في بعض البلاد الإسلامية.

وإذا أريد عدم الإجحاف في أحد الطرفين يلزم أن يكون الربح المضاربي للتسعمائة في الرهن بقدر التفاوت، أي يتساوى الربح والخسارة في الرهن والإجارة، وبالأنقص، أو في الإجارة وحدها بالأزيد.

ثم في استيجار المنظمة أو الحكومة الآلة أو المبنى أو نحوهما ربما يكون مطلقاً، وربما يكون مقيداً، أي تستأجر الشركة الآلة لمدة خمس سنوات بخمسمائة دينار لكن يشترط الطرفان ضمن العقد أنه إن نزلت الأجرة بواسطة التنزل يجددان قدر الأجرة في كل سنة، أو إذا ارتفعت القيم بواسطة التضخم يجددان الأجرة في كل سنة.

### ((الرقابة على الآلات وفوائدها))

ثم كما أن المباني للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة حكومية أو غير حكومية، تحتاج إلى الرقابة الدائمة والترميم المستمر، كذلك يلزم مراقبة الآلات المكتبية، وذلك لأجل تحقيق الاستفادة القصوى منها، وتفيد الرقابة على الآلات في المساعدة للاستفادة القصوى من الآلات، متوسطة بين الإفراط والتفريط المخل بالعمل أو المخل بالآلة، وفي

التأكد من أن الآلات موجودة في الأماكن التي يتحقق منها أكبر استفادة للعمل متوسطاً أيضاً، وفي تسهيل إمكانية نقل الآلة بإرسالها إلى مناطق العمل التي تحتاجها المنظمة إن تغيرت الظروف، أو ظهر أن وضع الآلة في هذا المحل كان غير مناسب، وهكذا تسهل عملية التأكد بالنسبة للإدارة من أن خدمات الصيانة متوفرة للآلات، وتسهل أيضاً معرفة تكاليف صيانة كل آلة، وأن التكاليف هل هي بقدر المجموع أم لا.

مثلاً أجرة الصيانة لعشر من الآلات مائة وخمسين، حيث ترتفع الأجرة بالاجتماع أو تنخفض، بينما أجرة صيانة كل واحدة واحدة اثنتا عشرة أو ثمان عشرة، فإن الحالة الاجتماعية بين الأشياء قد تزيد في القيم أو الأجر، وقد تنقص منهما.

كما أن الرقابة تسهل عملية استبدال الآلات القديمة بآلات جديدة، وتساعد في معرفة الآلات القدمية والتي أصبحت تكاليف صيانتها مرتفعة، لأجل بيعها أو استبدالها والتخلص منها، أو لم تصبح تكاليف صيانتها مرتفعة وإنما العمل بها تسبب ضوضاءً أو عدم جودة الإنتاج أو ما أشبه ذلك.

وهكذا تساعد المراقبة في تنظيم عملية شراء وبيع الآلات، وذلك بتحديد مواعيد محددة كذلك، وتراعي بواسطة جميع أقسام وإدارات المنظمة، وكذلك تساعد في معلومية أن الموظف الذي يستعمل الآلة هل يستعملها بإفراط أو تفريط أو حد متوسط مما يترقب من العمل، وأن الأيادي التي تستعمل الآله هل هي أياد أمينة أو غير أمينة إذا كانت هناك أياد متعددة تستعمل الآلة، إلى غير ذلك.

ثم إن الآلات المكتبية في العصر الحاضر كثيرة جداً، كالآلة الكاتبة العادية، والآلة الكاتبة الصامتة، والآلة الكاتبة الكهربائية، والآلة الكاتبة الآلية، والآلة الكاتبة المختلفة الحروف، والآلة الكاتبة التي هي آلة كاتبة

وفي نفس الوقت آلة صوت، وربما تكون أيضاً آلة صورة، فهي تشمل الكتابة والصورة والصوت، وآلة الطباعة التي تستخدم الأوراق الخاصة كالأوراق الحريرية وما أشبه، والآلة الطابعة التي تستخدم الكربون والورق المصقول، أو كل قسم من أقسام الورق العادي، والآلات الحاسبة لمسك الدفاتر أو لتحرير الفواتير أو ما أشبه ذلك، والآلات والأجهزة الأخرى المتنوعة كالآلات المعنونة وآلات الترقيم العادية وآلات التصوير الإلكترونية وآلات التصوير العادية وآلات إلصاق الطوابع وآلات فتح الظروف وآلات الخرم وآلات التثقيب، وغير ذلك من الآلات الكثيرة التي أحياناً تصل إلى المائة أو ما فوق ذلك.

وحيث إن هذه الآلات تكلف أحياناً مبالغ طائلة، وإذا أعطبت تحتاج إلى قطع غيار ليست بموجودة في كثير من الشرق الأوسط للاضطراب السياسي والاجتماعي والاقتصادي فيها، فلذا يجب على الموظفين أن يهتموا كثيراً بالآلات التي هي في حوزتهم، والتي يقومون بتشغيلها، وتتضمن أنظمة وتعليمات المنظمات في كثير من الأحيان نصوصاً تحث الموظفين على الاهتمام بما لديهم من آلات وأجهزة مكتبية، وتضع الإدارة القوانين لمعاقبة الموظف الذي يسبب إتلافها أو استعمالها أكثر من طاقتها، وتحرص الإدارة في بعض المنظمات إلى تنبيه الموظفين من حين لآخر إلى ضرورة الاعتناء بالآلات.

كما أن الإدارة في منظمات أخرى تحرص منذ البداية على توضيح ذلك الأمر للموظف الجديد في أثناء تدريبه على الآلة، وترشده إلى كيفية الاعتناء بها والمحافظة عليها، وتنبهه إلى أهمية الآله بالنسبة للمنظمة، وأنه إذا سبب خرابها سواء بعمد أو غير عمد يقطع من راتبه أو يعاقب بالفصل الكامل أو الفصل مدة أو ما أشبه ذلك.

### ((الرقابة في المؤسسات الحكومية والأهلية))

والغالب أن

قلة العناية والاهتمام بالالآت موجودة على نطاق واسع في المنظمات الحكومية، خصوصاً الحكومات الدكتاتورية، حيث لا رقابة من قسم من الحكومة التي هي في الظل على الحكومة التي هي قائمة على العمل، أو قسم من الحكومة على قسم آخر مما إذا كانا من حزبين.

بينما الغالب في الشركات الخاصة وجود الاهتمام، لأن مجلس الإدارة أو الشخص الواحد الرئيس للمنظمة يراقب المنظمة باستمرار.

ولذا نلاحظ أن الحكومات الدكتاتورية يسرع إلى آلاتها العطب والتلف، وذلك لضعف رقابة المسؤولين، وعدم مبالاة الموظفين، حيث إن الموظف إن كان رئيساً فلا رقابة عليه ممن دونه، وإذا أراد الرقابة طرده، وإن كان مرؤوساً فإن الرئيس حيث جاء بمرؤوسه من جهة المحسوبية أو المنسوبية لا يريد طرده وإن فعل ما فعل، وإلا أضعف مكانة نفسه، وفي مثل هذه الجو لا يهتم أي موظف بالآلات ضغطاً بل بالحكومة بشكل عام وبالمراجعين بشكل أعم، ولذا تأخذ الحكومة بالضعف مستمراً إلى حين السقوط إن قريباً أو بعيداً.

**((المحلل الإدراي ودراسة الآلات))**

ثم إنه قد تقدم مسألة المحلل الإداري بالنسبة إلى المنشئات، حكومية أو غير حكومية، ومن بين الأعمال والمهام التي يقوم بها المحلل الإداري لأجل خدمة المنظمة إجراء الدراسات اللازمة حول إمكانية استعمال الآلات والأجهزة المكتبية في المكاتب.

فإذا كان هو اخصائياً في هذه الجهة قام بنفسه، وإلا لزم عليه أن يأتي بالمختصين ليعرفوا الخصوصيات المرتبطة بالآلات المكتبية.

ويقتصر دور المحلل الإداري في أغلب الأحيان في إجراء دراسة عامة للتعرف على الآلات والأجهزة المكتبية بهدف بيان إمكانية إدخالها إلى المكاتب لأجل زيادة الإنتاج أو

تخفيض التكاليف أو توفير الجهد أو تسهيل سير الأعمال أو ظهور المنظمة بشكل لائق، على التفصيل الذي ذكرناه سابقاً في قصد إدارة المنظمة من إدخال الآلات إليها.

ثم إن المحلل يقوم أولاً بإجراء دراسة للعمل في المنظمة الذي يحتاج إلى الآلة، وإذا تبين له أن الحاجة ماسة لشراء الآلة، يقوم بإجراء دراسة تفصيلية لمعرفة مزاياها وعيوبها وجدوى شرائها وإدخالها للمنظمة أو استيجارها، ومقايسة الآلات بعضها إلى بعض.

واللازم أن يحاول المحلل لتحصيل المعلومات عن الآلة من الخارج أو من وكلائها الموثوقين، ويستفسر من المنظمات الأخرى المشابهة أو غير المشابهة التي تستخدم هذا النوع من الآلات للوقوف بنفسه على مزاياها وعيوبها، وإذا لم يتمكن هو من فعل ذلك استعان بالمختصين حتى يخبروه بذلك.

ويضمن المحلل الإداري نتائج دراسته وتوصياته في تقرير يقدمه إلى الرئيس الإداري، إذا لم يكن هو الرئيس الإداري، أو إلى الجهة التي طلبت منه إجراء الدراسة.

وتكون توصيات المحلل الإداري بخصوص الآلات في غالب الأحيان على جانب كبير من الموضوعية والفائدة العائدة إلى المنظمة من مختلف الجهات ومتعدد الأبعاد، وبذلك يسهم المحلل الإداري لا في كثرة الإنتاج فحسب، بل في تقدم دائرته نحو الأمام.



# المحتويات